Mukni'ah, Imron Fauzi, Choerul Fajar, Muhammad Ma'sum, Ummu Atika ,
Muhammad Imam, Anzilni Firdaus, Bidayatul Hidayah, M. Ilmil Zawawi,
Mamluatul Maghfiroh, Nur Aqidatul, Mochammad Rizal,
Evi Maghfiroh, Tatag Kukuh, Dwi Nofiyanata.



SUPERVISI PENDIDIKAN

Sebuah Inovasi Pengembangan Profesionalisme Guru



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ

JEMBER

SUPERVISI PENDIDIKAN

Sebuah Inovasi Pengembangan Profesionalisme Guru

Mukni'ah, Imron Fauzi, Choerul Fajar, Muhammad Ma'sum, Ummu Atika Dwi Dayanti Rachman, Muhammad Imam Ghozali, Anzilni Firdaus, Bidayatul Hidayah, M. Ilmil Zawawi, Mamluatul Maghfiroh, Nur Aqidatul Izzah, Mochammad Rizal Agus Hibatullah, Evi Maghfiroh, Tatag Kukuh Pratama, Dwi Nofiyanata



SUPERVISI PENDIDIKAN

Sebuah Inovasi Pengembangan Profesionalisme Guru

Penulis:

Choerul Fajar, dkk.

ISBN:

978-623-363-457-1

Ukuran Buku:

14,8 x 21

Tebal Buku:

xiv + 248 halaman

Desain Cover:

Dimas Rafi

Layouter:

Ainun RH

Editor:

Septi Kartika

Penyunting:

Prof. Dr. Hj. Mukni'ah, M.Pd.I

Dr. Imron Fauzi, M.Pd.I

Cetakan 1

November 2022

Dicetak & Diterbitkan Oleh:



KLIK MEDIA
Jl. Bromo 302 RT 01 RW 03 Kebonagung
Sukodono-Lumajang-Jawa Timur
Telp. 085259488719-081336335612

Web : kmedia.id

Anggota IKAPI
No. 275/JTI/ 2021

KATA PENGANTAR

Oleh:

Prof. Dr. Hj. Mukni’ah, M.Pd.I

Dr. Imron Fauzi, M.Pd.I

Alhamdulillah, segenap puji hanya milik Allah SWT semata, tempat kami memuji, memohon pertolongan, dan memohon ampun. Dan kami berlindung dari kejahatan diri kami dan kesalahan amal-amal kami. Barang siapa yang ditunjuki oleh-Nya maka tidak ada yang dapat menyesatkannya, dan barang siapa yang disesatkan-Nya maka tidak ada yang dapat menunjukinya. Shalawat serta salam juga semoga selalu tercurah limpahkan kepada panutan kita Nabi Muhammad SAW.

Pendidikan yang bermutu memiliki hubungan ke depan (*forward linkage*) dan hubungan ke belakang (*backward linkage*). *Forward linkage* yakni pendidikan yang bermutu merupakan syarat utama untuk mewujudkan kehidupan bangsa yang maju, modern dan sejahtera. Sejarah perkembangan dan pembangunan bangsa-bangsa mengajarkan kepada kita bahwa bangsa yang maju, modern, makmur, dan sejahtera adalah bangsa-bangsa yang memiliki sistem dan praktik pendidikan yang bermutu pula. *Backward linkage* yakni bahwa pendidikan yang bermutu sangat tergantung pada keberadaan guru yang bermutu, yakni guru yang profesional dan bermartabat.

Guru merupakan ujung tombak bagi keberhasilan dunia pendidikan oleh karena itu seorang guru harus senantiasa mengembangkan baik secara mandiri serta ikut serta dalam pertemuan-pertemuan ilmiah yang bertujuan meningkatkan kompetensinya. Menurut Murpy yang dikutip Mulyasa menyatakan, keberhasilan pembaharuan sekolah sangat ditentukan oleh gurunya, karena guru adalah pemimpin pembelajaran, fasilitator dan sekaligus merupakan pusat inisiatif pembelajaran.[1] Hal ini sejalan Wardiman Joyo Negoro yang dikutip Mulyasa bahwa sedikitnya terdapat tiga syarat utama yang harus diperhatikan dalam pembangunan pendidikan agar dapat berkontribusi terhadap peningkatan kualitas sumber daya manusia, yaitu: sarana dan prasarana, buku yang berkualitas, dan guru yang profesional.[2] Artinya untuk dapat menciptakan pendidikan yang berkualitas tidak akan dapat dilepaskan dari faktor guru sebagai salah satu syaratnya.

Guru yang profesional tidak hanya dituntut menguasai bidang ilmu, bahan ajar, metode pembelajaran, memotivasi peserta didik, memiliki keterampilan yang tinggi dan wawasan yang luas, tetapi juga harus memiliki pemahaman yang mendalam tentang hakikat manusia dan masyarakat. Profesionalisme bukan sekadar pengetahuan teknologi dan manajemen tetapi lebih merupakan sikap, pengembangan profesionalisme lebih dari seorang teknisi bukan hanya

---

[1] E. Mulyasa, *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya Offset, 2012), 8

[2] E. Mulyasa, *Menjadi Guru yang Profesional: Menciptakan Pembelajaran yang Kreatif dan Menyenangkan*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya Offset, 2011), 3

memiliki keterampilan yang tinggi tetapi memiliki suatu tingkah laku yang dipersyaratkan.

Guru sebenarnya memiliki potensi untuk berekspresi, berkreasi, berinovasi, dan meningkatkan profesionalismenya. Namun, seringkali banyak faktor yang menghambat mereka dalam mengembangkan berbagai potensinya secara optimal, baik itu berasal dari faktor internal maupun eksternal. Mengingat hal tersebut sangat dirasakan perlunya supervisi yang berkesinambungan dengan program yang terarah dan sistematis terhadap guru. Program pengembangan ini lazim disebut supervisi pendidikan yang merupakan rangkaian penting dalam manejemen pendidikan.[3]

Fungsi dasar dari supervisi pendidikan adalah untuk memperbaiki situasi pembelajaran di sekolah/madrasah agar lebih baik. Supervisi terhadap proses pembelajaran merupakan salah satu bentuk aktivitas yang direncanakan untuk membantu para guru dalam melakukan tugas mereka secara efektif.[4] Di dalam Al-Quran juga dijelaskan hal yang menyangkut tentang supervisi dalam artian luas tentunya, yaitu dalam hal saling nasihat menasihati dalam kebenaran dan saling nasihat menasihati dalam kesabaran. Firman Allah SWT:

إِلَّا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوا۟ وَعَمِلُوا۟ ٱلصَّٰلِحَٰتِ وَتَوَاصَوْا۟ بِٱلْحَقِّ وَتَوَاصَوْا۟ بِٱلصَّبْرِ

“Kecuali orang-orang yang beriman dan mengerjakan amal saleh dan nasihat menasihati supaya mentaati

---

3 Uzer Usman, *Menjadi Guru Profesional*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007), 5

4 Sahertian, *Supervisi Pendidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2000), 19

kebenaran dan nasihat menasihati supaya menetapi kesabaran." (Q.S. Al-'Ashr: 3).

Ayat tersebut menyampaikan pesan secara implisit bahwa saling menasihati dalam kebaikan dan kesabaran merupakan kunci dalam menyelenggarakan supervisi pendidikan dalam hal peningkatan mutu pendidikan, perbaikan akhlak dan tata cara beretika maupun dalam hal pemberian motivasi guna pencapaian mutu pendidikan. Terkait hal ini, maka supervisi pendidikan pada dasarnya dilaksanakan oleh supervisor, yang harus mampu melakukan berbagai pengawasan dan pengendalian untuk mengembangkan profesionalisme guru. Pengawasan dan pengendalian merupakan tindakan pencegahan agar guru tidak melakukan penyimpangan dan lebih berhati-hati dalam melaksanakan pekerjaannya sebagai pendidik.

Mulyasa mengungkapkan bahwa profesionalisme guru di Indonesia masih sangat rendah, dan secara makro merupakan penyebab rendahnya mutu pendidikan nasional secara keseluruhan. Faktor yang menyebabkan rendahnya profesionalisme guru tersebut antara lain: (1) masih banyak guru yang tidak menekuni profesinya secara utuh. Hal ini disebabkan oleh sebagian guru yang bekerja di luar jam kerjanya untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari, sehingga tidak memiliki kesempatan untuk meningkatkan diri; (2) belum adanya standar profesional guru sebagaimana tuntutan di negara-negara maju; (3) adanya perguruan tinggi swasta yang mencetak guru asal jadi, atau setengah jadi, tanpa memperhitungkan outputnya kelak di lapangan, sehingga menyebabkan banyak guru yang tidak patuh terhadap etika profesinya; (4) kurangnya motivasi guru dalam meningkatkan kualitas diri karena guru tidak dituntut untuk penelitian dan pengabdian masyarakat

sebagaimana yang diberlakukan Tridharma di perguruan tinggi.[5]

Selain itu, masih banyak juga yang meragukan profesionalitas guru dengan alasan bahwa pekerjaan yang bersifat profesional hanya dapat dilakukan oleh mereka yang khusus dipersiapkan untuk itu, bukan seperti guru yang dapat dilakukan oleh mereka yang tidak dapat memperoleh perkerjan lain. Meskipun guru sudah diarahkan khusus kepada bidang pendidikan, tetapi pelaksanaannya belum terpadu sehingga belum memenuhi harapan dan tuntutan profesi, serta pengakuan dari masyarakat. Sampai saat ini, masih ada ganjalan yang melemahkan profesionalitas guru, diantaranya guru masih dianggap sebagai karier terbuka, sehingga siapa saja bisa menjadi guru asal memiliki pendidikan S-1 atau D-4.

Rendahnya pengakuan masyarakat terhadap profesi guru tersebut disebabkan oleh beberapa faktor, antara lain: (1) adanya pandangan sebagian masyarakat bahwa siapapun dapat menjadi guru, asalkan ia memiliki pengetahuan; (2) kekurangan guru di daerah tertentu memberikan peluang untuk mengangkat seseorang yang tidak mempunyai kewenangan profesional untuk menjadi guru; (3) banyak guru yang belum menghargai profesinya, apalagi berusaha mengembangkan profesi tersebut. Perasaan rendah diri karena menjadi guru, penyalahgunaan profesi untuk kepuasan dan kepentingan pribadinya, dan lain-lain, yang dapat memudarkan wibawa guru dengan sendirinya menghambat mutu.[6]

---

[5] Ibid, 10

[6] Mulyasa, *Menjadi Guru*, 10

Oleh karena itu, Supervisi Pendidikan diselenggarakan untuk membantu guru dalam mempersiapkan pembelajaran dengan mengkoordinasi teori dan praktik, serta memperbaiki krisis profesionalisme guru yang terjadi, karena profesional itu bukan hanya “hasil”, tetapi “proses”. Namun, selama ini pandangan guru terhadap supervisi cenderung negatif yang mengasumsikan bahwa supervisi merupakan model pengawasan terhadap guru dengan menekan kebebasan guru untuk menyampaikan pendapat. Hal ini dapat dipengaruhi sikap supervisor seperti bersikap otoriter, hanya mencari kesalahan guru, dan menganggap lebih dari guru karena jabatannya. Kasus guru senior cenderung menganggap supervisi merupakan kegiatan yang tidak perlu karena menganggap bahwa telah memiliki kemampuan dan pengalaman yang lebih. *Self evaluation* merupakan salah satu kunci pelayanan supervisi karena dengan *self evaluation* supervisor dan guru dapat mengetahui kelebihan dan kelemahan masing-masing sehingga dimungkinkan akan memperbaiki kekurangan dan meningkatkan kelebihan secara terus menerus.

Sehingga, hadirnya buku “Supervisi Pendidikan: Sebuah Inovasi Pengembangan Profesionalisme Guru” ini menjadi penting sebagai pedoman bagi para supervisor, guru, dan calon guru. Adapun sistematika buku ini telah diselaraskan dengan kebutuhan lingkungan dan silabus yang berlaku di UIN, IAIN, STAIN, maupun Perguruan Tinggi Umum. Selain itu, substansi pada setiap Bab juga telah di *update* sesuai dengan konteks dan kebijakan-kebijakan yang telah diformulasikan oleh pemerintah. Sehingga, para pembaca dapat dengan mudah memahami dan menerapkan substansi buku ini. Apa yang tertuang

dan terkandung dalam buku ini tidak akan lepas dari kelemahan dan kekurangan, karena itu penulis sangat mengharapkan kritik dan saran yang bersifat konstruktif dari para pembaca yang budiman.

DAFTAR ISI

BAB I

PENGERTIAN, TUJUAN, FUNGSI, RUANG LINGKUP SUPERVISI PENDIDIKAN

A. Pendahuluan

Faktor manusia merupakan unsur yang paling penting dalam proses administrasi termasuk administrasi pendidikan. Personal yang cakap di samping kepemimpinan yang baik, ikut menentukan tercapai tidaknya tujuan-tujuan organisasi. Untuk itu diperlukan pembinaan yang kontinu dengan program yang terarah dan sistematis terhadap setiap personal. Program pembinaan personal di dalam bidang pendidikan disebut supervisi pendidikan sebagai rangkaian dari kegiatan administrasi pendidikan.

Pendidikan adalah usaha dasar yang dengan sengaja dirancangkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pendidikan bertujuan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Pada dasarnya, supervisi merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari seluruh proses administrasi pendidikan yang ditujukan terutama untuk mengembangkan efektifitas kerja personalia sekolah yang berhubungan dengan tugas-tugas utama pendidikan, terutama untuk pencapaian tujuan pendidikan.

Supervisi merupakan salah satu faktor penting sebagai upaya meningkatkan kualitas pendidikan melalui

kegiatan yang dilakukan oleh supervisor pendidikan formal. Oleh karena itu, keberhasilan pendidikan tidak terlepas dari peranan supervisor di bidang pendidikan yang berupaya menemukan masalah-masalah pendidikan dan selalu memperbaiki kelemahan-kelemahan yang terjadi. Melalui supervisi, guru diberi kesempatan untuk meningkatkan kinerja, dilatih untuk memecahkan berbagai permasalahan yang dihadapi. Begitupun dengan personel sekolah lainnya diberikan kesempatan yang sama guna meningkatkan kinerja mereka.

Seorang guru tidak akan lepas dari kekurangan dan ke sempurnaan, sehingga guru juga memerlukan bimbingan dan arahan dan juga bantuan dari orang yang lebih berpengalaman dan ahli. Tidak dipungkiri adanya guru yang kurang profesional sangat mengkhawatirkan dunia pendidikan, banyak faktor yang menyebabkan guru kurang profesional, hal ini merupakan indikasi bahwa faktor guru sebagai pengajar sangat berperan penting dalam menghantarkan anak didik menjadi berhasil di kemudian hari. Keberadaan sekolah sebagai lembaga yang mengelola pendidikan mempunyai peranan penting dalam perekrutan guru, karena baik dan buruknya guru menjadi tanggung jawab pihak sekolah yang telah memberikan tanggung jawab kepada guru harus sering dilakukan guna menambah mutu dan kemampuan sang guru. Tidak diragukan lagi keberadaan guru merupakan inti pokok dalam pengembangan bakat anak didik di dunia pendidikan.

Dalam dunia pendidikan, tidak terlepas dengan supervisi yang selalu mengacu kepada kegiatan untuk memperbaiki proses pembelajaran. Supervisi pendidikan merupakan suatu usaha dalam memimpin guru-guru dan

petugas-petugas lainnya dalam memperbaiki pengajaran, termasuk menstimulasi, menyeleksi pertumbuhan jabatan dan perkembangan guru-guru serta merevisi tujuan-tujuan pendidikan, bahan pengajaran dan metode serta evaluasi pengajaran.

Dalam perkembangannya, pengawas satuan pendidikan lebih diarahkan untuk memiliki serta memahami bahkan dituntut untuk dapat mengamalkan apa yang tertuang dalam peraturan menteri tentang ke pengawasan. Tuntutan tersebut salah satunya tentang kompetensi dalam memahami metode dan teknik dalam supervisi. Seorang supervisor adalah orang yang profesional ketika menjalankan tugasnya, ia bertindak atas dasar kaidah-kaidah ilmiah untuk meningkatkan mutu pendidikan.

B. Pengertian Supervisi Pendidikan

Supervisi secara etimologis berasal dari bahasa inggris "*to supervise*" atau mengawasi. Menurut Merriam *Webster's Colligate Dictionary* disebutkan bahwa supervisi merupakan "*A critical watching and directing*".

Beberapa sumber lainnya menyatakan bahwa supervisi berasal dari dua kata, yaitu "*superior*" dan "*vision*". Hasil analisis menunjukkan bahwa kepala sekolah digambarkan sebagai seorang "*expert*" dan "*superior*", sedangkan guru digambarkan sebagai orang yang memerlukan kepala sekolah.

Supervisi ialah suatu aktivitas pembinaan yang direncanakan untuk membantu para guru dan pegawai sekolah lainnya dalam melakukan pekerjaan secara

efektif. Manullang menyatakan bahwa supervisi merupakan proses untuk menerapkan pekerjaan apa yang sudah dilaksanakan, menilainya dan bila perlu mengoreksi dengan maksud supaya pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan rencana semula. Supervisi merupakan usaha memberi pelayanan agar guru menjadi lebih profesional dalam menjalankan tugas melayani peserta didik.[7]

Sejatinya, istilah pendidikan sudah tidak asing lagi diperkenalkan dalam dunia pendidikan. Kemudian istilah supervisi adalah sebuah kegiatan yang mengacu kepada sebuah perbaikan dalam sebuah institusi. Banyak para pegawai yang berkecimpung dalam sebuah institusi merasa ketakutan ketika mendengar bahwa institusi yang bersangkutan akan dikunjungi oleh supervisor. Anggapan masyarakat institusi supervisor adalah yang diperintahkan oleh atasannya untuk membentak dan memarahi para pegawai-pegawai yang sedang aktif di institusi.

Kata "Supervisi" diadopsi dari bahasa Inggris *"supervision"* yang berarti pengawasan atau ke pengawasan. Orang yang melaksanakan pekerjaan supervisi disebut supervisor. Supervisi adalah sebagai bantuan dan bimbingan kepada guru dalam bidang instruksional, belajar, dan kurikulum dalam usahanya untuk mencapai tujuan sekolah.[8]

---

[7] Donni Juni Priansa, *Manajemen Supervisi & Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Bandung: Alfabeta), 84.

[8] Syafaruddin, dkk, *Administrasi Pendidikan,* (Medan: Perdana Publishing, 2017), 74-75.

Ada beberapa ahli yang telah memberikan sumbangsih pemikirannya tentang makna supervisi, diantaranya sebagai berikut:

1. Kimball Wiles merumuskan bahwa supervisi adalah sebagai bantuan dalam pengembangan situasi belajar mengajar yang lebih baik.

2. Harold P. Adams dan Frank G. Dickey merumuskan supervisi sebagai pelayanan atau layanan khusus di bidang pengajaran dan perbaikannya mengenai proses belajar mengajar termasuk segala faktor dalam situasi itu.

3. Thomas H. Briggs dan Josep Justman merumuskan supervisi sebagai usaha yang sistematis dan terus menerus untuk mendorong dan mengarahkan pertumbuhan diri guru yang berkembang, secara lebih efektif dalam membantu tercapainya tujuan pendidikan dengan murid-murid di bawah tanggung jawabnya.

Supervisi adalah segala bantuan dari para pemimpin sekolah, yang tertuju kepada perkembangan kepemimpinan guru-guru dan personel sekolah lainnya di dalam mencapai tujuan-tujuan pendidikan. Berupa dorongan, bimbingan, dan kesempatan bagi pertumbuhan keahlian serta kecakapan guru-guru, seperti bimbingan dalam usaha dan pelaksanaan pembaharuan dalam pendidikan dan pengajaran, pemilihan alat-alat pelajaran dan metode-metode mengajar yang lebih

baik, cara-cara penilaian yang sistematis terhadap fase seluruh proses pengajaran, dan sebagainya.[9]

Dengan kata lain, Supervisi ialah suatu aktivitas pembinaan yang direncanakan untuk membantu para guru dan pegawai sekolah lainnya dalam melakukan pekerjaan mereka secara efektif. Supervisi merupakan pengawasan terhadap pelaksanaan kegiatan teknis edukatif di sekolah, bukan sekedar pengawasan fisik terhadap fisik material.

C. Tujuan Supervisi Pendidikan

Semua kegiatan yang dilakukan tentu memiliki tujuan dan selalu mengarah kepada tujuan yang ingin dicapai tersebut. Pendidikan merupakan salah satu bentuk kegiatan manusia yang memiliki tujuan yang ingin dicapai dari proses pelaksanaannya. Merumuskan tujuan supervisi pendidikan harus dapat membantu mencari dan menentukan kegiatan-kegiatan supervisi yang lebih efektif.

Menurut Ngalim Purwanto tujuan supervisi pendidikan adalah:

1. Membantu guru agar dapat lebih mengerti atau menyadari tujuan-tujuan pendidikan di sekolah, dan fungsi sekolah dalam usaha mencapai tujuan pendidikan itu.
2. Membantu guru agar mereka lebih menyadari dan mengerti kebutuhan dan masalah-masalah yang

[9] Ngalim Purwanto, *Administrasi Dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2010), 76.

dihadapi siswanya supaya dapat membantu siswanya itu lebih baik lagi.

3. Untuk melaksanakan kepemimpinan efektif dengan cara yang demokratis dalam rangka meningkatkan kegiatan-kegiatan profesional di sekolah, dan hubungan antara staf yang kooperatif untuk bersama-sama meningkatkan kemampuan masing-masing.[10]

Menemukan kemampuan dan kelebihan tiap guru dan memanfaatkan serta mengembangkan kemampuan itu dengan memberikan tugas dan tanggung jawab yang sesuai dengan kemampuannya.

a. Membantu guru meningkatkan kemampuan penampilannya didepan kelas.
b. Membantu guru baru dalam masa orientasinya supaya cepat dapat menyesuaikan diri dengan tugasnya dan dapat mendayagunakan kemampuannya secara maksimal.
c. Membantu guru menemukan kesulitan belajar murid-muridnya dan merencanakan tindakan-tindakan perbaikannya.
d. Menghindari tuntutan-tuntutan terhadap guru yang diluar batas atau tidak wajar baik tuntutan itu

[10]Ngalim Purwanto, *Administrasi Dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2010), 79.

datangnya dari dalam (sekolah) maupun dari luar (masyarakat).[11]

Menurut Hasbullah, fungsi dan tujuan supervisi pendidikan adalah sebagai berikut:

1) Sebagai arah pendidikan. Dalam hal ini, tujuan akan menunjukkan arah dari suatu usaha, sedangkan arah tadi menunjukkan jalan yang harus ditempuh dari situasi sekarang kepada situasi berikutnya. Sebagai contoh, guru yang berkeinginan membentuk anak didikannya menjadi manusia yang cerdas maka arah dari usahanya ialah menciptakan situasi belajar yang dapat mengembangkan kecerdasan.
2) Tujuan sebagai titik akhir. Dalam kaitan ini, apa yang diperhatikan adalah hal-hal yang terletak pada jangkauan masa datang. Misalnya, jika seorang pendidik bertujuan agar anak didiknya menjadi manusia yang berakhlak mulia, tentu menekannya di sini adalah deskripsi tentang pribadi akhlakul karimah yang diinginkannya tersebut.
3) Tujuan sebagai titik pangkal mencapai tujuan lain. Dalam hal ini, tujuan pendidikan yang satu dengan yang lain merupakan satu kesatuan yang tak terpisahkan.
4) Memberi nilai pada usaha yang dilakukan.
5) Dalam konteks usaha-usaha yang dilakukan, kadang-kadang didapati tujuannya yang lebih luhur dan lebih

---

[11] Moh Rifai, *Supervisi Pendidikan*, Bandung: Jemmars, 1982, 39-46.

mulia dibanding yang lainnya semua ini terlihat apabila berdasarkan nilai-nilai tertentu.[12]

Tujuan supervisi pendidikan adalah mengembangkan situasi belajar mengajar yang lebih baik melalui pembinaan dan peningkatan profesi mengajar. Tujuan utama supervisi adalah memperbaiki pengajaran. Tujuan umum supervisi adalah memberikan bantuan teknis dan bimbingan kepada guru dan staf agar personil tersebut mampu meningkatkan kualitas kinerjanya, dalam melaksanakan tugas dan melaksanakan proses belajar mengajar.[13]

D. Fungsi Supervisi Pendidikan

Fungsi supervisi menyangkut bidang kepemimpinan, hubungan kemanusiaan, pembinaan proses kelompok, administrasi personil, dan evaluasi. Supervisi memiliki tiga fungsi, yaitu:

1. Sebagai kegiatan untuk meningkatkan mutu pendidikan.
2. Sebagai pemicu terjadinya perubahan pada unsur-unsur pendidikan.
3. Sebagai kegiatan memimpin dan membimbing.

Dari penjelasan di atas bisa disimpulkan bahwa supervisi pendidikan dapat mengarahkan serta

---

[12] Maryono, *Dasar-dasar dan Teknik Menajadi Supervisor Pendidikan,* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2011), 21-23.

[13] Suryo Subroto, *Dimensi-dimensi Administrasi Pendidikan di Sekolah*, (Jakarta: Bina Aksara, 1988), 134.

memperbaiki secara konsisten program lembaga pendidikan meraih tujuan yang telah di tetapkan. Fungsi supervisi dalam pendidikan bukan hanya sekedar kontrol melihat apakah segala kegiatan telah dilaksanakan sesuai rencana atau program yang telah ditetapkan, tetapi lebih dari itu.

Dalam pendidikan kegiatan supervisi mempunyai penjabaran yang luas. Semua mencakup tentang penentuan kondisi atau syarat personel maupun material yang diperlukan untuk menciptakan situasi pembelajaran yang efektif dan efisien.[14]

Fungsi utama supervisi pendidikan ditujukan pada perbaikan dengan meningkatkan situasi belajar mengajar. Piet A. Sahertian memberikan delapan fungsi supervisi sebagai berikut:

a. Mengkoordinir semua usaha sekolah atau lembaga.
b. Memperlengkap kepemimpinan sekolah.
c. Memperluas pengalaman guru-guru.
d. Menstimulasi usaha-usaha yang kreatif.
e. Memberi fasilitas dan penilaian yang terus menerus.
f. Menganalisis situasi belajar mengajar.
g. Memberikan pengetahuan data keterampilan kepada setiap anggota staf.

[14] Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya,2009), 76.

h. Memberikan wawasan yang lebih luas dan ter integritas dalam merumuskan tujuan-tujuan pendidikan dan meningkatkan kemampuan mengajar bagi guru-guru.[15]

Dilihat dari fungsi utama supervisi adalah di tujukan pada perbaikan serta peningkatan kualitas, agar sasaran supervisi terlaksana secara efektif. Adapun sasaran utama supervisi ditinjau dari objek yang di supervisi ada 3 bentuk yaitu:

1) Supervisi Akademik, menertibkan pengamatan supervisor pada masalah-masalah akademik, yaitu hal-hal yang berlangsung berada dalam lingkungan kegiatan pembelajaran pada waktu pembelajaran berlangsung.
2) Supervisi Lembaga, menyebarkan objek pengamatan supervisor pada aspek-aspek yang berada di lembaga maupun sekolah.
3) Supervisi Administrasi, menertibkan pengamatan supervisor pada aspek-aspek administrasi yang berfungsi sebagai pendukung serta kelancaran keterlaksanaannya pembelajaran.

Supervisi ini dimaksud untuk meningkatkan nama dan citra baik lembaga maupun sekolah serta kinerja secara keseluruhan.[16]

---

[15] Piet. A. Sahertian, *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan: dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Rineka Cipta, 2008), 21.

[16] Daryanto and Tutik Racmawati: *Supervisi Pembelajaran Inspeksi Meliputi: Controling, Correcting, Judging, Demonstration* (Yogyakarta: Gava Media, 2015), 6.

Ametembun dalam bukunya Ara Hidayat dan Imam Machali memaparkan fungsi supervisi terbagi menjadi empat fungsi yaitu:

a) Fungsi penelitian

Untuk memperoleh gambaran yang jelas dan objektif tentang situasi pendidikan. Supervisor tidak boleh berprasangka buruk terhadap guru atas rendahnya hasil belajar siswa yang dicapai, akan tetapi harus berdasarkan fakta dan data melalui pengamatan langsung terhadap proses pendidikan atau guru.

b) Fungsi penilaian

Hal ini dilakukan untuk memperoleh data baik buruknya sesuatu, oleh karena itu sesuatu yang baik supaya dipertahankan dan kekurangan yang masih nampak diberikan perlakuan agar tidak terulang lagi.

c) Fungsi perbaikan

Dilakukan untuk memperbaiki hal-hal yang kurang dengan cara mengidentifikasi aspek-aspek negatif kemudian dilakukan perbaikan.

d) Fungsi peningkatan

Upaya perbaikan merupakan proses yang berkesinambungan yang dilakukan secara terus menerus.[17]

---

[17] Ara Hidayat, Imam Machali, *Pengelolaan Pendidikan, Konsep, Prinsip, dan Aplikasi dalam Mengelola Sekolah dan Madrasah* (Yogyakarta: Penerbit Kaubaka, 2012), 113-114.

Tingkat kualitas perilaku pembinaan profesional setidaknya dapat berwujud dalam tingkatan sebagai berikut:

1. Memperhatikan.
2. Mengerti atau memahami.
3. Membantu dan membimbing.
4. Memupuk evaluasi diri bagi perbaikan dan pengembangan.
5. Memupuk kepercayaan diri.
6. Memupuk serta mendorong bagi pengembangan intensif dan kreativitas.[18]

Menurut Anwar dan Sagala dalam bukunya Muhammad Kristiawan, dkk. Menjelaskan bahwa supervisor yang profesional mempunyai fungsi untuk menyelenggarakan inspeksi memberikan pelayanan kepada guru, kepala sekolah sebagai usaha untuk menyurvei seluruh sistem pendidikan yang ada. Hal ini dilakukan guna mengumpulkan data yang aktual.

Jadi, dapat disimpulkan bahwa keberhasilan pelaksanaan pendidikan disekolah maupun lembaga tidak lepas dari peran pengawas, kepala sekolah dan guru selama kegiatan proses pendidikan berlangsung.[19] Adapun sasaran supervisi pendidikan lainnya adalah pengelolaan pendidikan secara efektif dimana pelaksanaan dan tanggung jawab pendidikan utama ialah kepala sekolah yang memimpin

---

[18] Hidayat and Machali, *Pengelolaan Pendidikan, Konsep, Prinsip, dan Aplikasi dalam Mengelola Sekolah dan Madrasah*, 116.

[19] Muhammad Kristiawan. Yuyun Yuniarsih., *Supervisi Pendidikan:* (Bandung: Alfabeta, 2019), 6-7.

serta memfasilitasi terbentuknya budaya akademik untuk menunjang proses pembelajaran di sekolah maupun lembaga. Secara garis besar supervisi ini memanfaatkan sumber daya yang ada guna meningkatkan mutu pendidikan.[20]

E. Ruang Lingkup Supervisi Pendidikan

Supervisi merupakan aktivitas menentukan yang esensial, serta akan menjamin tercapainya tujuan-tujuan pendidikan. Orientasi supervisi dapat ditentukan sebagai proses pembantuan dalam pengembangan situasi belajar mengajar agar memperoleh kondisi yang lebih baik.

Supervisi tertuju pada perkembangan guru-guru dan personel sekolah lainnya untuk mencapai sebuah tujuan pendidikan.[21]

Adapun ruang lingkup pendidikan yaitu:[22]

1. Supervisi Bidang Kurikulum.
2. Supervisi Bidang Kesiswaan.

---

[20] Dila, Hade, "Konsep Dasar, Fungsi dan Peranan Supervisi Pendidikan," *Padang,* April 4, 2018, https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://osf.io/t9g8m/download%3Fformat%3Dpdf&ved=2ahUKEwj7IPWx_PD6AhUxXWwGHeeiC54QFnoECAwQAQ&usg=AOvVaw2CXna6o1KHOVZNzFQYtOlv.

[21] Muthar and Iskandar: *Orientasi Baru Supervisi Pendidikan* (Jakarta: Gaung Persada Press, 2009), 23.

[22] Jamal and Ma'mur Asmani, *Tips Efektif Supervisi Pendidikan Sekolah cet 1* (Yogyakarta: Diva Press, 2012), 38.

3. Supervisi Bidang Kepegawaian.
4. Supervisi Bidang Sarana dan Prasarana.
5. Supervisi Bidang Keuangan.
6. Supervisi Bidang Humas.
7. Supervisi Bidang Ketatausahaan.

Ruang lingkup supervisi dalam tujuan bidang ini mengharuskan supervisor menguasai dan mempelajari semua bidang yang telah menjadi ketetapan dalam ruang lingkup supervisi pendidikan, karena semua itu tidak dapat dipisahkan dan saling berkaitan.[23] Adapun penjelasannya sebagai berikut:

1. Supervisi Bidang Kurikulum

   Bidang ini menjadi kegiatan utama dalam sekolah, karena kurikulum sebagai pedoman pembelajaran atau acuan yang memiliki posisi yang strategis untuk mencapai sebuah keberhasilan proses maupun hasil.

   Perubahan kurikulum mengisyaratkan bahwa pembelajaran bukan semata-mata tanggung jawab guru, melainkan tanggung jawab bersama diantaranya guru, kepala sekolah, dan pengawas sekolah bahkan komite sekolah, dan dewan pendidikan.[24]

---

[23] Ma'mur and Asmani, *Tips Efektif Supervisi Pendidikan Sekolah,* 38-39.

[24] E. Mulyasa, *Kurikulum Yang Sempurna, Cet. 1* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2006), 4.

2. Supervisi Bidang Kesiswaan

Bidang ini menjadi penting dalam tujuan pendidikan untuk melahirkan siswa-siswi yang kreatif, mandiri, kompetitif. Sehingga pengembangan kognitif, afektif dan psikomotorik siswa yang diperlukan. Dalam bidang ini kesiswaan menjadi dominan karena tangan guru lah pembelajaran dipertaruhkan.[25] Hal ini bertujuan untuk mengatur berbagai kegiatan pembelajaran di sekolah dengan lancar dan tertib serta mencapai tujuan pendidikan. Yang harus di supervisi terhadap siswa ialah sebagai berikut:

a. Motivasi belajar siswa.
b. Tingkat kesulitan yang dialami siswa.
c. Keterlibatan siswa dalam berbagai kegiatan intra dan ekstrakurikuler.
d. Pengembangan organisasi siswa.
e. Sikap guru dan kepala sekolah terhadap siswa.
f. Keterlibatan orang tua siswa dalam berbagai kegiatan sekolah.
g. Kesempatan memperoleh pelayanan secara prima dari sekolah.[26]

---

[25] Jamal and Ma'mur, *Tips Efektif Supervisi Pendidikan Sekolah,* 39.

[26] Ickom. "Ruang-lingkup-supervisi-pendidikan," (blog). Oktober 24, 2016, http://blogspot.com/2016/24/how-do-you-revise.html.

3. Supervisi Bidang Kepegawaian

   Tujuan supervisi bidang kepegawaian berbeda dengan sumber daya manusia pada konteks bisnis, dalam dunia pendidikan tujuan supervisi bidang kepegawaian lebih mengarah pada pembangunan pendidikan yang bermutu, membentuk sumber daya manusia yang handal, produktif, kreatif, dan prestasi.[27]

4. Supervisi Bidang Sarana dan Prasarana

   Tujuan anak sekolah yaitu agar dia menjadi lebih baik, pintar dan terampil. Dibutuhkan proses yang tidak sederhana dan panjang agar berhasil dicapai sekolah. Sarana prasarana sekolah diperlukan untuk keseimbangan perkembangan fisik dan psikis siswa.[28] Hal-hal pokok yang perlu di supervisi terhadap sarana fisik lainnya, yaitu:

   a. Ketersediaan ruangan untuk perpustakaan, laboratorium, ruang praktik ibadah, aula, dan lainnya.
   b. Pengelolaan dan perawatan terhadap fasilitas tersebut.
   c. Pemanfaatan buku-buku teks pokok dan buku-buku penunjang.
   d. Pemanfaatan serta perawatan alat-alat kesenian dan sebagainya.

---

[27] Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI, *Manajemen Pendidikan Cet. 1* (Bandung: Alfabetha, 2013), 231.

[28] Jejen and Mustafa: *Manajemen Pendidikan, Teori, Kebijakan dan Praktik, Cet. 1* (Jakarta: Prenadamedia Group, 2015), 228.

5. Supervisi Bidang Keuangan

Biaya menempati posisi yang sangat penting dalam proses pendidikan. Setiap lembaga pendidikan membutuhkan dana untuk menopang proses pendidikan, mulai dari biaya rutin, kegiatan hingga perawatan dan perbaikan.[29]

6. Supervisi Bidang Humas

Untuk mencapai hal tersebut yaitu dengan jalan komunikasi yang baik dan luas secara timbal balik.[30]

7. Supervisi Bidang Ketatausahaan

Di bidang ini mencakup segala proses kegiatan pencatatan, penggandaan, dan sebagainya. Juga pembuatan format-format supervisi, undangan rapat, penempelan pengguna atau instruksi dan sebagainya.[31] Hal-hal pokok yang perlu di supervisi terhadap tata usaha sekolah dan seluruh stafnya yaitu:

a. Masalah administrasi sekolah.

b. Masalah data dan statistik sekolah.

c. Masalah pembukuan.

d. Masalah surat menyurat dan kearsipan.

---

[29] Mustafa and Jejen, *Manajemen Pendidikan Teori Kebijakan dan Praktik,* 220.

[30] Sri and Minarti, *Manajemen Sekolah: Mengelola Lembaga Pendidikan Secara Mandiri, Cet. 11* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2012), 157.

[31] Jamal and Ma'mur, 17.

e. Masalah pelayanan terhadap kepala sekolah, guru dan siswa.

f. Masalah laporan sekolah dan lainnya.[32]



---

[32] Ary H gunawan, *Administrasi Sekolah: Administrasi Pendidikan Makro, Cet. 1* (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 1996), 172-173.

BAB II

PRINSIP-PRINSIP, TEKNIK-TEKNIK DAN TATA CARA PELAKSANAAN SUPERVISI PENDIDIKAN

A. Pendahuluan

Proses pendidikan dan pengajaran yang berlangsung pada suatu lembaga pendidikan menuntut upaya pembinaan secara sistematis dan terencana. Upaya ini salah satunya dapat terwujud dengan adanya pelaksanaan supervisi, yang menjadi fokusnya adalah mengkaji, menilai, memperbaiki, meningkatkan dan mengembangkan mutu pendidikan melalui kegiatan belajar mengajar yang dilakukan bersama dengan guru baik secara perseorangan maupun secara kelompok melalui kegiatan bimbingan dan konsultasi secara profesional.

Peningkatan mutu pendidikan di sekolah dapat dilakukan melalui supervisi yang dilaksanakan oleh kepala sekolah. Dalam pendidikan, supervisi merupakan bagian yang tak terpisahkan sebagai upaya peningkatan prestasi belajar dan mutu pendidikan. Supervisi pendidikan adalah usaha memberikan layanan kepada *stakeholder* pendidikan, terutama kepada guru-guru, baik secara individual maupun secara kelompok dalam usaha memperbaiki kualitas dan hasil pembelajaran. Hakikat supervisi

pendidikan sebagai upaya bantuan operasional kepada *stakeholder* pendidikan ditujukan perbaikan dan pembinaan aspek pembelajaran. Bantuan profesional yang diberikan kepada guru harus berdasarkan penelitian atas pengamatan yang cermat dan penilaian yang objektif serta mendalam dengan acuan perencanaan program pembelajaran yang telah dibuat.

Permasalahannya adalah pelaksanaan supervisi pendidikan pada berbagai jenjang pendidikan masih belum disadari oleh pengawas dan kepala sekolah sebagai supervisor pendidikan. Misalnya, pengawas jarang mengunjungi sekolah-sekolah namun laporan supervisi selalu disampaikan secara teratur. Ada indikasi bahwa para pengawas sebagai supervisor tidak menguasai pekerjaannya secara profesional. Di samping itu, sikap dan perilaku pengawas juga tidak mendidik karena terkesan selalu mencari-cari kesalahan dari pelaksanaan pembelajaran oleh pendidik dan pengelola lembaga pendidikan. Oleh karena itu, pengawas sebagai supervisor dianggap sebagai sosok yang ditakuti padahal semestinya menjadi pembimbing, pengarah, pengontrol kerja para guru dan pengelola sekolah.

B. Prinsip-Prinsip Supervisi Pendidikan

Sebagai seorang supervisor harus memahami prinsip-prinsip atau asas supervisi pendidikan untuk dapat digunakan sebagai landasan melaksanakan supervisi demi untuk mencapai kesuksesan. Berbagai permasalahan yang ditemukan di lapangan dalam pelaksanaan supervisi ialah bagaimana mengubah *mindset* yang bersifat autokrat yang semua keputusan berada pada pengawas sebagai supervisor

dan bersifat korektif yang terkesan mencari kesalahan, merubah menjadi sikap yang kreatif yaitu supervisor memberikan ide atau cara baru untuk menyelesaikan persoalan supervisi pendidikan dan juga diperlukan konstruktif dengan sikap yang membangun atau menjadikan supervisi lebih baik dari pada sebelumnya. Dengan demikian akan tercipta suasana aman, nyaman dan diterima sebagai subjek yang berdiri sendiri dan dapat mengembangkan diri, untuk itu supervisi harus dilaksanakan dengan menerapkan prinsip-prinsip pada konteks tersebut. Kepala sekolah sebagai supervisor dalam melaksanakan tugasnya harus memperhatikan prinsip-prinsip supervisi agar dalam pelaksanaan supervisi dapat berjalan dengan baik dan lancar. Berikut ini adalah prinsip-prinsip supervisi pendidikan:

1. Prinsip Ilmiah.

   Prinsip ilmiah mengandung ciri-ciri sebagai berikut.

   a. Kegiatan supervisi dilaksanakan berdasarkan data objektif yang diperoleh dalam kenyataan pelaksanaan proses belajar mengajar.

   b. Untuk memperoleh data perlu diterapkan alat perekam data seperti angket, observasi, percakapan pribadi, dan seterusnya.

   c. Setiap kegiatan supervisi dilaksanakan secara sistematis terencana.

   Jadi supervisi harus direncanakan terlebih dahulu, dan supervisi yang dilakukan berdasarkan data dan fakta apa adanya melalui observasi atau pengamatan. Supervisi hendaknya menggunakan instrumen atau angket atau pedoman observasi.

2. Prinsip Demokratis

   Servis dan bantuan yang diberikan kepada guru berdasarkan hubungan kemanusiaan yang akrab dan kehangatan sehingga guru-guru merasa aman untuk mengembangkan tugasnya. Demokratis mengandung makna menjunjung tinggi harga diri dan martabat guru, bukan berdasarkan atasan dan bawahan.

   Dalam pelaksanaan supervisi hendaknya menjunjung tinggi asas musyawarah, dalam pengambilan keputusan, sehingga segala hambatan dan permasalahan dapat di atasi. Supervisor tidak boleh bertindak egois menyebabkan guru merasa terbebani dengan pelaksanaan kegiatan supervisi tersebut. Demokratis di maksudkan untuk menjunjung harkat dan martabat guru.

3. Prinsip Kerjasama

   Mengembangkan usaha bersama atau menurut istilah supervisi *"sharing of idea, sharing of experience"* memberi support mendorong, menstimulasi guru, sehingga mereka merasa tumbuh bersama. Dengan terbangun kerjasama antara supervisor dan pihak sekolah, akan menciptakan situasi belajar mengajar yang baik.

4. Prinsip konstruktif dan kreatif

   Setiap guru akan merasa termotivasi dalam mengembangkan potensi kreativitas kalau supervisi mampu menciptakan suasana kerja yang menyenangkan, bukan melalui cara-cara menakutkan. Membina inisiatif guru serta mendorongnya untuk aktif

menciptakan suasana di mana setiap orang merasa aman dan dapat menggunakan pontensinya.[33]

Dari uraian diatas dapat kita ketahui, bahwa betapa banyak dan besarnya tanggung jawab seorang kepala sekolah sebagai supervisor. Jika hal-hal tersebut di atas di perhatikan dan benar-benar dilaksanakan oleh kepala sekolah, agaknya dapat diharapkan setiap sekolah akan berangsur-angsur maju dan berkembang sehingga tercapai tujuan pendidikan yang diharapkan. Kepala sekolah sebagai supervisor dalam melaksanakan tugasnya harus memperhatikan prinsip-prinsip supervisi agar dalam pelaksanaan supervisi dapat berjalan dengan baik dan lancar. Berikut ini adalah prinsip-prinsip supervisi pendidikan:

1. Prinsip ilmiah.
2. Prinsip demokratis
3. Prinsip kerjasama
4. Prinsip konstruktif dan kreatif

Prinsip-prinsip supervisi pendidikan dalam mencapai tujuan mutu pendidikan secara aplikatif, sebagai berikut :

a. Supervisi bersifat memberikan bimbingan dan memberikan bantuan kepada guru dan staf sekolah lain untuk mengatasi masalah dan mengatasi kesulitan dan bukan mencari-cari kesalahan.

---

[33] Piet A. Sahertian, *Konsep Dasar dan Tehnik Supervisi Pendidikan dalam RangkaMengembangkan SDM,* (Jakarta : Rineka Cipta, 2008), 19.

b. Pemberian bantuan dan bimbingan dilakukan secara langsung, artinya bahwa pihak yang mendapat bantuan dan bimbingan tersebut tanpa dipaksa atau dibukakan hatinya dapat merasa sendiri serta sepadan dengan kemampuan untuk dapat mengatasi sendiri.

c. Apabila supervisor merencanakan akan memberikan saran atau umpan balik, sebaiknya disampaikan sesegera mungkin agar tidak lupa. Sebaiknya supervisor memberikan kesempatan kepada pihak yang disupervisi untuk mengajukan pertanyaan atau tanggapan.

d. Kegiatan supervisi sebaiknya dilakukan secara berkala misalnya 3 bulan sekali, bukan menurut minat dan kesempatan yang dimiliki oleh supervisor.[34]

Suasana yang terjadi selama supervisi berlangsung hendaknya mencerminkan adanya hubungan yang baik antara supervisor dan yang disupervisi tercipta suasana kemitraan yang akrab. Hal ini bertujuan agar pihak yang disupervisi tidak akan segan-segan mengemukakan pendapat tentang kesulitan yang dihadapi atau kekurangan yang dimiliki. Sebaiknya supervisor membuat catatan singkat, berisi hal-hal penting yang diperlukan untuk membuat laporan.[35]

---

[34] Dr. H. Ahmad Qurtubi, *Administrasi Pendidikan,* (Surabaya: CV. Jakad Media Publishing, 2019), 355.

[35] Muwahid Shulhan, *Supervisi Pendidikan Teori dan Terapan dalam Pengembangan SDM Guru,* (Surabaya: Acima Publishing, 2012), 69-70.

Karena prinsip-prinsip supervisi di atas merupakan kaidah-kaidah yang harus dipedomani atau dijadikan landasan di dalam melakukan supervisi, maka hal itu mendapat perhatian yang sungguh-sungguh dari para supervisor, baik dalam konteks hubungan supervisor dengan guru, maupun di dalam proses pelaksanaan supervisi.

Jadi dalam melaksanakan fungsi supervisi pendidikan, pengawas hendaknya dapat berperan sebagai:

1) Mitra guru dalam meningkatkan mutu proses, mutu hasil pembelajaran, mutu bimbingan di sekolah binaannya
2) Inovator dan pelopor dalam mengembangkan inovasi pembelajaran dan bimbingan di sekolah binaannya
3) Konsultan pendidikan di sekolah binaannya.
4) Konselor bagi kepala sekolah, guru dan seluruh staf sekolah
5) Motivator untuk meningkatkan kinerja semua guru dan staf sekolah.

C. Teknik-teknik Supervisi Pendidikan

Teknik supervisi adalah cara-cara yang digunakan dalam kegiatan supervisi. Sedangkan teknik supervisi pendidikan adalah suatu cara atau jalan yang digunakan supervisor pendidikan dalam memberikan pelayanan atau bantuan kepada para guru. Teknik supervisi ada 2, yaitu: teknik individu dan kelompok.

Secara garis besar cara atau teknik supervisi dapat digolongkan menjadi dua yaitu:

1. Teknik Perseorangan

Yang dimaksud dengan supervisi secara perseorangan ialah supervisi yang dilakukan secara perseorangan beberapa kegiatan diantaranya:

a. Mengadakan kunjungan observasi *(observation visits)*

   Guru dari suatu sekolah diberi tugas untuk melihat atau mengamati seorang guru yang sedang mendemonstrasikan cara-cara mengajar suatu mata pelajaran tertentu, misal cara menggunakan alat atau media yang baru, seperti audio visual aids, cara mengajar dengan metode tertentu, seperti sosiodrama, *problem solving*, diskusi planel *fish bolw*, metode penemuan (*discovery*).[36]

b. Membimbing guru-guru tentang cara-cara mempelajari pribadi siswa dan atau mengatasi problema yang dialami siswa

   Banyak masalah yang dialami guru dalam mengatasi kesulitan belajar siswa misal siswa yang lamban dalam belajar, tidak dapat memusatkan perhatian, siswa yang "nakal" di sini wali kelas adalah pembimbing yang utama, di beberapa sekolah dibentuk bagian bimbingan dan konseling masalah-masalah yang disebabkan oleh siswa itu sendiri dan

---

[36] Utomo, *Buku Ajar Pengelolaan Pendidikan,* (Jawa Barat: Nusantara Press, 2021), 180.

tidak dapat diatasi oleh guru kelas diserahkan kepada konselor.[37]

c. Membimbing guru-guru dalam hal-hal yang berhubungan dengan pelaksanaan kurikulum sekolah antara lain:

   1) Menyusun program semester dan mingguan.
   2) Menyusun atau membuat satuan program pelajaran.
   3) Mengorganisasi kegiatan-kegiatan pengelolaan kelas.
   4) Melaksanakan teknik-teknik evaluasi pengajaran.
   5) Mengadakan media dan sumber dalam PBM.
   6) Mengorganisasi kegiatan-kegiatan siswa dalam bidang ekstrakurikuler, *study tour.*

2. Teknik Kelompok

Teknik kelompok ialah supervisi yang dilakukan secara kelompok dengan menggunakan beberapa strategi di antaranya adalah:

a. Mengadakan pertemuan atau rapat *(meetings)*

   Kepala sekolah menjalankan tugas sesuai perencanaan seperti mengadakan rapat kepada guru dalam rangka supervisi yang berhubungan dengan pelaksanaan pengembangan kurikulum.

---

[37] Jurnal Pendidikan Empirisme: Edisi 29/Volume 6/ September 2019. ISSN:2301-5841.

b. Mengadakan diskusi kelompok *(group discussions)*

Diskusi kelompok dengan membentuk kelompok-kelompok guru bidang studi yang berminat mata pelajaran tertentu yang telah diprogramkan untuk mengadakan pertemuan atau diskusi guna membicarakan hal-hal yang berhubungan dengan usaha pengembangan dan peranan proses belajar mengajar.

c. Mengadakan penataran-penataran *(inservice training)*

Penataran untuk guru bidang studi tertentu pada umumnya diadakan oleh pusat atau wilayah, tugas kepala sekolah adalah mengelola dan membimbing pelaksanaan tindak lanjut *(follow up)* dari hasil penataran agar dapat dipraktikkan oleh guru-guru.[38]

Dari uraian di atas, ternyata banyak cara tentang teknik supervisi yang dapat dilakukan seorang supervisor atau pengawas. Namun kenyataannya di lapangan, kebanyakannya supervisi masih dianggap sebagai pelengkap saja. Sebagai gambaran berupa analisis kondisi berkenaan dengan pelaksanaan supervisi guru mata pelajaran di sekolah oleh pengawas sekolah, sebagai berikut:

1) Beberapa kenyataan di bidang mata pelajaran di sekolah-sekolah menunjukkan bahwa, masih ada para pengawas sekolah (pelaksana supervisi mata

[38] Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan,* (Bandung: Rosdakarya ,2010), 122-123.

pelajaran), entah itu kepala sekolah dan pengawas yang memahami supervisi identik dengan penilaian atau inspeksi terhadap para guru. Hal ini karena dalam praktik pelaksanaan supervisinya, mereka cenderung menilai dan mengawasi apa yang dikerjakan oleh guru, atau mencari-cari kekurangan dan kesalahan para guru. Sering kali kekurangan ini diangkat sebagai temuan. Semakin banyak temuan masalahnya, maka dianggap semakin berhasil para pelaku supervisi tersebut.

2) Pelaksanaan supervisi tidak lebih dari hanya sekedar petugas yang sedang menjalankan fungsi administrasi, mengecek apa saja ketentuan yang sudah dilaksanakan dan yang belum. Karena itu, bobot kegiatannya sangat bersifat administratif. Hasil kunjungan itu kemudian disampaikan sebagai laporan berkala, misalnya bulanan, yang ditujukan kepada atasannya.

3) Lebih parah lagi, yakni banyak di antara petugas supervisi yang kurang memahami hakikat dan subtansi pembelajaran di sekolah. Mereka tidak paham tentang bagaimana melaksanakan pembelajaran yang sebenarnya. Sehingga para pengawas itu tidak dapat memberikan arahan, contoh, bimbingan dan saran agar sesuatu proses pendidikan yang dilaksanakan di sekolah lebih baik dari pada hasil yang dicapai sebelumnya.

4) Rasio jumlah pengawas sekolah dan jumlah sekolah secara kuantitatif telah memenuhi ketentuan standar minimal mengenai jumlah sekolah yang harus diawasi. Selain itu, latar belakang pendidikan dan pengalaman jabatan terakhir yang sangat bervariasi,

menunjukkan beragamnya kemampuan serta motivasi kinerja pengawas sekolah. Hal tersebut perlu mendapat perhatian para pembina struktural pada tingkat regional.[39]

D. Tata Cara Pelaksanaan Supervisi Pendidikan

Proses supervisi merupakan rangkaian kegiatan yang dilaksanakan ketika melakukan supervisi. Menurut Tim Pakar Manajemen Pendidikan secara umum proses pelaksanaan supervisi dilaksanakan melalui empat tahap[40] yaitu:

1. Perencanaan

Kegiatan perencanaan mengacu pada kegiatan identifikasi permasalahan. Langkah-langkah yang dilaksanakan dalam perencanaan supervisi adalah:

a. Mengumpulkan data melalui kunjungan kelas, pertemuan pribadi atau rapat staf,

b. Mengolah data dengan melakukan koreksi kebenaran terhadap data yang dikumpulkan,

c. Mengklasifikasi data sesuai dengan bidang permasalahan,

---

[39] Edy Siswanto, Laily Hidayati, dkk, *Supervisi Pendidikan*, (Semarang: Unnes Press, 2021), 55.

[40] Cucun Sunaengsih, *Buku Ajar Pengelolaan Pendidikan,* (Sumedang: UPI Sumedang Press, 2017), 81.

d. Menarik kesimpulan tentang permasalahan sasaran sesuai dengan keadaan yang sebenarnya,

e. Menetapkan teknik yang tepat digunakan untuk memperbaiki atau meningkatkan profesionalisme pendidik.

2. Pelaksanaan

Kegiatan pelaksanaan merupakan kegiatan nyata yang dilakukan untuk memperbaiki atau meningkatkan kemampuan pendidik. Kegiatan pelaksanaan merupakan kegiatan pemberian bantuan dari supervisor kepada pendidik, agar dapat terlaksana dengan efektif pelaksanaannya harus sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan dan ada *follow up* untuk melihat keberhasilan proses dan hasil pelaksanaan supervisi.

3. Evaluasi

Kegiatan evaluasi merupakan kegiatan untuk menelaah keberhasilan proses dan hasil pelaksanaan supervisi. Evaluasi dilaksanakan secara komprehensif. Sasaran evaluasi supervisi ditujukan kepada semua orang yang terlibat dalam proses pelaksanaan supervisi. Hasil dari evaluasi supervisi akan dijadikan pedoman untuk menyusun program perencanaan berikutnya. Soetopo dan Soemanto mengemukakan evaluasi berpedoman pada tujuan yang telah ditetapkan dan tujuan supervisi dirumuskan sesuai dengan corak dan tujuan sekolah. Prosedur pelaksanaan supervisi menempuh tiga tahapan,

yaitu pertemuan pendahuluan, observasi pendidik yang sedang mengajar, dan pertemuan balikan.[41]

4. Tindak Lanjut

Adapun bentuk tindak lanjut supervisi pendidikan dapat dilakukan melalui kegiatan pembinaan. Kegiatan pembinaan dapat berupa pembinaan langsung dan tidak langsung.

a. Pembinaan Langsung

Pembinaan ini dilakukan terhadap hal-hal yang sifatnya khusus, yang perlu perbaikan dengan segera dari hasil analisis supervisi. Pembinaan dengan pendekatan langsung berarti supervisor memberikan arahan langsung. Dengan demikian pengaruh supervisor lebih dominan.

Kegiatan pembinaan langsung yang dilakukan setelah kepala sekolah selesai melakukan observasi pembelajaran adalah pertemuan pasca observasi. Pada pertemuan ini kepala sekolah memberi balikan untuk membantu mengembangkan perilaku guru dalam melaksanakan proses pembelajaran. Dari umpan balik itu pula dapat tercipta suasana komunikasi yang tidak menimbulkan ketegangan, tidak menonjolkan otoritas, memberi kesempatan untuk mendorong guru memperbaiki penampilan dan kinerjanya.

Pada kegiatan ini kepala sekolah dapat melakukan lima langkah pembinaan kemampuan guru yaitu:

---

[41] Cucun Sunaengsih, *Buku Ajar Pengelolaan Pendidikan,* (Sumedang: UPI Sumedang Press, 2017), 81.

1) Menciptakan hubungan-hubungan yang harmonis,
2) Analisis kebutuhan,
3) Mengembangkan strategi dan media,
4) Menilai, dan
5) Revisi.

b. Pembinaan Tidak Langsung

Pembinaan ini dilakukan terhadap hal-hal yang sifatnya umum yang perlu perbaikan dan perhatian setelah memperoleh hasil analisis supervisi. Perilaku supervisor dalam pendekatan tidak langsung adalah mendengarkan, memberi penguatan, menjelaskan, menyajikan, dan memecahkan masalah. Beberapa jenis komponen yang dapat dipilih kepala sekolah dalam membina guru untuk meningkatkan proses pembelajaran adalah sebagai berikut:

1) Menggunakan buku pedoman atau petunjuk bagi guru dan bahan pembantu guru lainnya secara efektif.
2) Menggunakan buku teks secara efektif.
3) Menggunakan praktik pembelajaran yang efektif yang dapat mereka pelajari selama bimbingan teknis profesional atau *inservicetraining.*
4) Mengembangkan teknik pembelajaran yang telah mereka miliki.
5) Menggunakan metodologi yang luwes (fleksibel).
6) Merespons kebutuhan dan kemampuan individual peserta didik.

7) Menggunakan lingkungan sekitar sebagai alat bantu pembelajaran.

8) Mengelompokkan peserta didik secara lebih efektif.

9) Mengevaluasi peserta didik dengan lebih akurat/teliti/seksama.[42]

Secara general, supervisi pendidikan dapat dimaknai atas dasar keseluruhan aktivitasnya yang dilakukan secara individu maupun kelompok sesuai dengan tujuan masing-masing terhadap personel, kelompok ataupun terhadap suatu program dalam berbagai bidang kependidikan.

Adapun rangkaian kegiatan proses supervisi pendidikan dapat dikelompokkan dalam empat tahap kegiatan sebagai berikut:

1. Penilaian terhadap keadaan guru/orang yang disupervisi dalam menjalankan tugas-tugasnya.
2. Penilaian *(evaluation)* yakni penafsiran tentang keadaan guru atau orang yang disupervisi, baik mengenai kekurangan atau kelemahan-kelemahannya, berdasarkan data hasil penelitian.
3. Perbaikan *(improvement)* yakni memberikan bimbingan dan petunjuk untuk mengatasi kekurangan atau kelemahan guru, serta mendorong pengembangan

---

[42] Santosa dan Nusryiwan, *Pengantar Supervisi Akademi,* (Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia, 2019), 9-13.

kebaikan-kebaikan atau kelebihan setiap guru yang disupervisi.

4. Pembinaan, yakni kegiatan menumbuhkan sikap yang positif pada guru atau orang yang disupervisi agar mampu menilai diri sendiri dan berusaha memperbaiki atau mengembangkan diri sendiri ke arah terbentuknya keterampilan dan penugasan ilmu pengetahuan yang selalu *up to date,* aktual dan sesuai dengan tuntutan masyarakat dan globalisasi.[43]

Berdasarkan pembahasan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa proses dan tata cara pelaksanaan supervisi pada hakikatnya merupakan tindakan pengawasan yang bertujuan untuk mengawasi proses pembelajaran guru dan pengelolaan sekolah dalam standar nasional agar mencapai tujuan dan mutu pendidikan. Proses supervisi merupakan rangkaian kegiatan yang dilaksanakan ketika melakukan supervisi. Proses supervisi ada empat tahapan yaitu: perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, serta tindak lanjut.



[43] Wingston, Dionisius, dkk, *Supervisi Akademik Pendidikan Sekolah Dasar,* (Yayasan Kita Menulis, 2021), 22.

BAB III

PERMASALAHAN PENGAWAS SEKOLAH, BEBERAPA PROBLEM KHUSUS YANG DIHADAPAI GURU DAN GURU SEBAGAI SUPERVISOR

A. Pendahuluan

Seiring dengan tantangan kehidupan global, pendidikan merupakan hal yang sangat penting karena pendidikan salah satu penentu mutu sumber daya manusia. Dewasa ini keunggulan suatu bangsa tidak lagi ditandai dengan melimpahnya sumber daya alam, melainkan pada keunggulan Sumber Daya Manusia (SDM). Mutu pendidikan sering di indikasikan dengan kondisi yang baik, memenuhi syarat, dan segala komponen yang harus terdapat dalam pendidikan, komponen-komponen tersebut adalah masukan, proses, keluaran, tenaga kependidikan, sarana dan prasarana serta pembiayaan.

Mutu pendidikan tercapai apabila masukan, proses, keluaran, guru, sarana dan prasarana serta pembiayaan terpenuhi sebagai syaratnya. Namun dari beberapa komponen tersebut yang lebih banyak berperan adalah tenaga kependidikan yang bermutu yaitu yang mampu menjawab tantangan-tantangan dengan cepat dan tanggung jawab. Tenaga kependidikan pada masa mendatang akan semakin kompleks, sehingga menuntut

tenaga kependidikan untuk senantiasa melakukan berbagai peningkatan dan penyesuaian penguasaan kompetensinya. Pendidikan yang bermutu sangat membutuhkan tenaga kependidikan yang profesional.[44]

Tenaga kependidikan mempunyai peran yang sangat strategis dalam membentuk sikap spiritual, sikap sosial, pengetahuan, dan keterampilan, peserta didik. Oleh karena itu tenaga kependidikan yang profesional akan melaksanakan tugasnya secara profesional sehingga menghasilkan tamatan yang lebih bermutu. Menjadi tenaga kependidikan yang profesional tidak akan terwujud begitu saja tanpa adanya upaya untuk meningkatkannya, adapun salah satu cara untuk mewujudkannya adalah dengan pengembangan profesionalisme. Hal ini dibutuhkan dukungan dari pihak yang mempunyai peran penting dalam hal ini adalah kepala sekolah yang merupakan pimpinan pendidikan yang sangat penting karena kepala sekolah berhubungan langsung dengan pelaksanaan program pendidikan di sekolah.

Kegiatan supervisi pengajaran merupakan kegiatan yang wajib dilaksanakan dalam penyelenggaraan pendidikan. Pelaksanaan kegiatan supervisi dilaksanakan oleh kepala sekolah dan pengawas sekolah dalam memberikan pembinaan kepada guru. Hal tersebut karena proses pembelajaran yang dilaksanakan guru merupakan inti dari proses pendidikan secara keseluruhan dengan guru sebagai pemegang peranan utama. Proses pembelajaran merupakan suatu proses yang mengandung serangkaian

---

[44] Dadang Suhardan, *Supervisi Profesional,* (Cet. IV; Bandung: Alfabeta, 2010).

perbuatan guru dan siswa atas dasar hubungan timbal balik yang berlangsung dalam situasi edukatif untuk mencapai tujuan tertentu. Oleh karena kegiatan supervisi dipandang perlu untuk memperbaiki kinerja guru dalam proses pembelajaran.[45]

Dalam proses pembelajaran pengawasan atau supervisi merupakan bagian tidak terpisahkan dalam upaya peningkatan prestasi belajar peserta didik dan mutu sekolah. Piet A. Suhertian menegaskan bahwa pengawasan atau supervisi pendidikan tidak lain dari usaha memberikan layanan kepada *stakeholders* pendidikan, terutama kepada guru-guru, baik secara individu maupun secara kelompok dalam usaha memperbaiki kualitas proses dan hasil pembelajaran.

Supervisi adalah pengawasan profesional dalam bidang akademik dijalankan berdasarkan kaidah-kaidah keilmuan tentang bidang kerjanya, memahami tentang pembelajaran lebih mendalam dari sekadar pengawas biasa. Pengawas sekolah adalah tenaga kependidikan. Tugas pokok dan fungsi pengawas sekolah selama ini diatur dengan Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan/Menteri Pendidikan Nasional.

Ketika supervisi dihadapkan pada kinerja dan pengawasan mutu pendidikan oleh pengawas satuan pendidikan, tentu memiliki misi yang berbeda dengan supervisi oleh kepala sekolah, dalam hal ini bertujuan

---

[45] Piet A. Suhertian, *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Rineka Cipta, 2000).

untuk memberikan pelayanan kepada kepala sekolah untuk mengembangkan mutu kelembagaan pendidikan, memfasilitasi kepala sekolah agar dapat melakukan pengelolaan kelembagaan secara efektif dan efisien.

Mengacu pada pemikiran diatas, maka bantuan berupa pengawasan profesional oleh pengawas satuan tenaga kependidikan tentu diarahkan pada upaya untuk meningkatkan pelaksanaan kegiatan kepala sekolah dalam menetralisir, mengidentifikasi serta menemukan peluang-peluang yang dapat diciptakan guna meningkatkan mutu kelembagaan secara menyeluruh.

Pengawas sekolah adalah serangkaian kegiatan membantu guru mengembangkan kemampuannya mengelola proses pembelajaran demi pencapaian tujuan pengajaran. Inilah tujuan ideal dari supervisi pengajaran. Apabila konsep-konsep ideal tersebut dilaksanakan, maka dapat diharapkan kualitas pendidikan di Indonesia akan meningkat secara signifikan. Idealitas supervisi pengajaran tersebut, praktiknya di lapangan selama ini masih jauh dari harapan. Berbagai kendala baik yang disebabkan oleh aspek struktur birokrasi yang rancu, maupun kultur kerja dan interaksi supervisor dengan guru yang kurang mendukung, telah mendistorsi nilai ideal supervisi pengajaran di sekolah-sekolah. Apa yang selama ini dilaksanakan oleh para pengawas pendidikan, belum bergeser dari nama jabatan itu sendiri, yaitu sekadar mengawas.

B. Permasalahan Pengawas Sekolah

Program yang baik tidak luput dari kendala atau rintangan dalam aplikasinya. Dalam pelaksanaan supervisi atau dalam ke pengawasan, ternyata banyak kendala-kendala yang dijumpai. Berikut ini ada beberapa kendala antara lain[46]:

1. Kurangnya Gairah Keilmuan Guru

Tujuan utama pengawas adalah peningkatan kualitas guru. Namun, guru menempa diri dengan berbagai kegiatan ilmiah tidak serta merta meningkat kualitasnya. Sebab ada yang mengikutinya karena kewajiban organisasi, terkesan terpaksa, sekedar mengikuti perintah, namun tidak mampu menyerap filosofi yang terkandung di dalamnya. Sehingga selesai acara, selesai sudah semuanya, tidak ada efek yang ditimbulkan.

Kurangnya gairah keilmuan guru ini menjadi kendala utama pengembangan kualitas guru. Di sinilah pekerjaan berat bagi pengawas karena bagaimana mengubah mental dan kesadaran guru yang sudah terbentuk lama atau bawaan lahir. Namun di sinilah tantangan bagi pengawas sekolah. Keteladanan menjadi sumber inspirasi, motivasi, dan imajinasi yang secara bertahap akan memancarkan aura keilmuan dalam membangkitkan semangat intelektualisasi guru.

2. Pemimpin yang Kurang Berwibawa

Kewibawaan sangat penting untuk menggerakkan perubahan. Kewibawaan seseorang mampu menggerakkan orang lain secara alami dengan kekuatan spiritualnya.

[46] Jamal Ma'ruf Asmani, *"Tips Efektif Supervisi Pendidikan Sekolah",* (Cet. I, Jogjakarta: Diva Press, 2012).

Kewibawaan bisa muncul dengan kejujuran, konsistensi (Istiqamah) dalam menerapkan aturan, tidak pandang bulu, dan selalu mempertanggungjawabkan sikap dan perbuatan yang dilakukan.

3. Lemahnya Kreativitas

Pengawas sekolah membutuhkan kreativitas tinggi untuk mencari solusi dari permasalahan-permasalahan yang terjadi di sekolah-sekolah atau di lapangan. Pengawas harus jeli membaca masalah, menganalisis, mengurai faktor penyebab dan hal-hal yang terkait dengannya, menyuguhkan secara menyeluruh problem atau masalah yang dihadapi, dan langkah yang harus diambil sebagai solusi yang efektif. Pengawas sekolah harus mempunyai data yang akurat dan obyektif karena pengawas tidak sehari-hari mengikuti proses belajar dan mengajar di sekolah binaannya.

Belum banyak supervisor yang memiliki kreativitas tinggi dalam memecahkan masalah. Di sinilah pentingnya supervisor meningkatkan kompetensi secara maksimal. Sehingga, ia mampu mengembangkan gaya berfikir yang kreatif, kritis, inovatif, dan produktif.

4. Mengedepankan Formalitas Mengabaikan Esensi

Masih banyak pengawas yang melakukan pekerjaannya secara tidak serius, asal-asalan, dan hanya mementingkan formalitas, ia hanya datang, melihat-melihat, mengisi buku tamu, bertanya sebentar, meminta tanda tangan, kemudian pulang. Banyak juga kepala sekolah yang hanya mempertahankan jabatan, tanpa melakukan pemberdayaan dan pengembangan pribadi dan lembaga secara terprogram. Kesibukan dijadikan alasan utama, padahal jabatan adalah

amanah yang harus dipertanggungjawabkan secara serius dan penuh pengabdian.

5. Kurangnya Fasilitas

Fasilitas sekolah merupakan sarana vital bagi realisasi tujuan yang direncanakan. Dengan adanya fasilitas sangat membantu guru dalam mempercepat pemahaman dan melahirkan skill berharga bagi anak-anak didik. Dengan sarana dan prasaran bisa dilakukan sewaktu-waktu secara kreatif dan penuh tanggung jawab. Guru bisa berperan sebagai dinamisator, fasilitator, dan motivator dalam melatih anak didik untuk mengeluarkan kemampuan terbaik secara terus menerus.[47]

Ada faktor-faktor yang menjadi kendala pengawas untuk meningkatkan profesionalisme guru. Kendala-kendala itu, antara lain: Masih adanya pengawas yang belum memiliki kesadaran dan rasa tanggungjawab yang tinggi dalam melaksanakan tugas. Masih adanya pengawas yang tidak memiliki kemampuan profesional di bidang ke pengawasan (supervisi). Masih ada pengawas yang diangkat sekedar memperpanjang usia pensiun, sehingga kinerja rendah. Kurangnya sarana dan prasarana pengawas. Kesejahteraan pengawas yang masih minim sehingga mempengaruhi kinerja pengawasan. Belum adanya motivasi agama yang dijunjung tinggi yakni keikhlasan untuk melakukan yang terbaik bagi orang lain.

Dari sisi guru, masih adanya guru yang tidak mau disupervisi karena SDM sebagai guru yang tidak memadai. Adanya guru yang merasa lebih senior dari pengawas sehingga bersikap acuh tak acuh ketika

[47] Jamal Ma'ruf Asmani, *Tips Efektif Supervisi Pendidikan Sekolah*

disupervisi. Adanya guru yang merasa lebih pintar sehingga ketika disupervisi selalu berusaha mempertahankan idenya dan merasa apa yang dilakukannya lebih benar dari pada apa yang diarahkan oleh pengawas. Masih banyaknya guru tidak tetap yang kesejahteraannya belum terpikirkan sehingga berpengaruh pada kinerja pengajaran. Kurangnya sarana dan prasarana pengawasan. Kurangnya komunikasi antar pihak yang disupervisi dan mensupervisi.

Ketidak layakan pengawas sekolah saat ini harus kita akui, dan tidak harus menyalahkan mereka, karena keterpurukan ini lebih disebabkan kesalahan sistem dan/atau implementasinya yang berjalan tidak sesuai dengan ketentuan yang ada, seperti rekrutmen pengawas sekolah bermasalah karena tidak sesuai standar yang telah ditetapkan, pengawas sekolah belum diposisikan secara strategis dalam sistem pendidikan.

Kurang efektifnya memposisikan pengawas sekolah dalam sistem pendidikan ini menyebabkan jabatan pengawas sekolah kurang mendapat tantangan, kurang memotivasi mereka untuk membelajarkan dirinya, dan mengakibatkan keterasingan pengawas sekolah dalam profesinya. Jika tidak diupayakan penguatan jabatan pengawas sekolah dalam sistem pendidikan, maka penulis usulkan lebih baik jabatan pengawas sekolah tersebut ditiadakan saja, dan 3 fungsi pengawas sekolah, yakni pemantauan, penilaian dan pembinaan diserahkan kepada pihak lain, misalnya diserahkan kepada kepala sekolah.

C. Problematika yang Dihadapi Guru

Bertolak dari kompetensi guru yang harus dimiliki oleh guru dan adanya keinginan kuat untuk menjadi guru yang baik, persoalan guru di sekolah terus menarik untuk di bicarakan, didiskusikan, dan untuk dipecahkan. Dalam hal ini adalah masalah yang berkaitan dengan keterampilan mengajar guru, masalah tersebut secara langsung akan berpengaruh terhadap proses belajar mengajar di kelas.

Walaupun semua guru-guru sudah memiliki pengetahuan dan keterampilan dalam usaha memperbaiki pengajaran, namun masih ada masalah-masalah yang perlu dipelajari lebih dalam usaha meningkatkan mutu pembelajaran. Masalah tersebut seperti masalah dalam merumuskan tujuan, masalah dalam metode mengajar, masalah dalam menggunakan sumber belajar, masalah dalam membuat dan menggunakan alat peraga, masalah dalam merencanakan dan melaksanakan evaluasi.[48]

1. Masalah dalam merumuskan tujuan

Tujuan pembelajaran bukan sekedar rumusan dengan kata-kata yang indah, tetapi harus dapat menjawab masalah pokok terkait dengan konsep yang ideal yang menjadi tujuan dan pandangan hidup masyarakat. Dalam proses belajar mengajar, kadang-kadang guru tidak memiliki tujuan yang jelas.

Guru mengajar hanya berdasarkan apa yang tertuang di dalam buku paket. Tujuan hanya mencangkup salah satu domain saja, yakni aspek kognitif saja. Begitu juga

[48] Shulhan Muwahid, *Supervisi Pendidikan* (Surabaya: Acima Publishing, 2012).

banyak guru yang belum bisa merumuskan tujuan pembelajaran, sehingga rumusan tujuan terkesan bukan tujuan pembelajaran. Jika dihadapkan dengan guru-guru demikian, maka jelas mereka memerlukan bantuan dengan supervisi.

2. Masalah dalam memilih metode mengajar

Metode adalah alat komunikasi antara guru dan murid pada waktu belajar. Komunikasi itu terjadi melalui penerapan pancaindra. Banyak metode yang dapat dipilih oleh guru untuk digunakan sebagai alat komunikasi belajar mengajar, diantaranya adalah ceramah, Tanya jawab, diskusi, pemberian tugas, demonstrasi, kerja kelompok, pemecahan masalah, karya wisata, dan lain sebagainya. Untuk menerapkan dan memilih metode-metode tersebut, guru berpegang pada keyakinan bahwa dengan metode yang dipilih, tujuan belajar dapat tercapai secara maksimal.

Oleh karena itu, guru dapat mengolaborasikan beberapa metode untuk diterapkan dalam satu paket pembelajaran. Namun nyatanya yang terjadi masih banyak guru yang mendominasi kegiatan belajar dengan metode ceramah. Padahal metode ceramah hanya bisa efektif untuk digunakan sebagai metode belajar tidak lebih dari 15 menit. Oleh karena itu, perlu untuk mengombinasikan dengan metode metode yang lain.

3. Masalah dalam menggunakan sumber belajar

Siswa belajar dengan menggunakan sumber. Model belajar yang tradisional hanya mengandalkan pada sumber yang bersalah dari guru. Ada banyak sumber yang dapat dimanfaatkan untuk pengalaman belajar. Sumber-sumber itu ada yang sengaja direncanakan,

misalnya buku, jurnal peta, perpustakaan dan sebagainya, ada sumber yang tidak direncanakan tetapi dapat dimanfaatkan untuk kegiatan pembelajaran (lingkungan, baik fisik maupun sosial) misalnya perkebunan, sawah, sungai, masyarakat, petani, pedagang dan sebagainya.

4. Masalah dalam membuat dan menggunakan alat peraga

Alat peraga digunakan sebagai pembantu untuk memudahkan proses terjadinya pengalaman belajar secara maksimal. Menurut bentuknya, alat peraga dapat berupa media dua dimensi dan tiga dimensi. Guru dapat memilih dan menggunakan alat peraga tersebut dengan cara membeli maupun dengan cara membuat sendiri alat peraga yang sederhana.

5. Masalah dalam merencanakan program pengajaran

Setiap guru harus membuat program pembelajaran. Program pembelajaran dapat disusun dan direncanakan berdasarkan waktu pelajaran. Program pembelajaran hendaknya dikembangkan berdasarkan kurikulum dan ditulis dengan *sistem* dan format yang disepakati bersama oleh seluruh guru, sehingga memudahkan kepala sekolah untuk melakukan pengecekan dan penilaian.

Masalah dalam merencanakan dan melaksanakan evaluasi untuk mengetahui keberhasilan belajar siswa, guru harus melaksanakan evaluasi proses pembelajaran secara kontinu. Untuk itu guru harus menyusun program dan alat yang tepat.

D. Guru Sebagai Supervisor

Profesi guru pada dewasa ini sering dikategorikan sebagai profesi yang paling mendekati profesi penuh sebagaimana halnya dengan dokter, akuntan, pengacara, dan apoteker yang bersifat profesi, bernomor register, dan memiliki kode etik keprofesionalan sehingga guru benar-benar menjadi profesi yang membanggakan setara dengan profesi-profesi lainnya.[49]

Guru merupakan titik sentral dalam usaha reformasi pendidikan, dan mereka menjadi kunci keberhasilan setiap usaha peningkatan mutu pendidikan. Apapun namanya, apakah itu pembaharuan kurikulum, pengembangan metode mengajar, peningkatan pelayanan belajar, penyediaan buku teks, hanya berarti apabila melihat guru. Masalah mutu pembelajaran menyangkut masalah yang sangat esensial yaitu masalah kualitas mengajar yang dilakukan oleh guru, harus mendapatkan pengawasan dan pembinaan yang terus menerus dan berkelanjutan. Masalah ini berhubungan erat dengan supervisi pendidikan yang dilakukan oleh Kepala Sekolah kepada guru-gurunya. Aktivitas pengarahan dan bimbingan oleh kepala sekolah kepada guru-guru serta personel sekolah lainnya yang menangani aktivitas belajar para siswa untuk memperbaiki situasi belajar mengajar inilah yang dimaksud supervisi.

Setiap kegiatan atau pekerjaan yang dilakukan di sekolah ataupun di kantor-kantor memerlukan adanya supervisi agar pekerjaan itu dapat berjalan dengan lancar dan mencapai tujuan yang telah ditentukan. Berdasarkan

---

[49] *Jurnal Edukasi.*Vol.8. No. 1. 2020

banyak jenis pekerjaan yang dilakukan oleh guru-guru maupun para karyawan pendidikan, penulis berpendapat bahwa supervisi di dalam dunia pendidikan dapat dibedakan menjadi dua macam, yaitu supervisi umum dan supervisi pengajaran. Di samping kedua jenis supervisi tersebut kita mengenal pula istilah supervisi klinis, pengawasan melekat, dan pengawasan fungsional.

Untuk memperjelas pengertian dan perbedaan jenis-jenis tersebut marilah kita uraikan berikut:

1. Supervisi Umum dan Supervisi Pengajaran

Yang dimaksud dengan supervisi umum di sini adalah supervisi yang dilakukan terhadap kegiatan-kegiatan atau pekerjaan yang secara tidak langsung berhubungan dengan usaha perbaikan pengajaran seperti supervisi terhadap kegiatan pengelolaan bangunan dan perlengkapan sekolah atau kantor-kantor pendidikan, supervisi terhadap kegiatan pengelolaan administrasi kantor, supervisi pengelolaan keuangan sekolah atau kantor pendidikan, dan sebagainya. Sedangkan yang dimaksud dengan supervisi pengajaran ialah kegiatan-kegiatan ke pengawasan yang ditujukan untuk memperbaiki kondisi-kondisi baik personel maupun material yang memungkinkan terciptanya situasi belajar mengajar yang lebih baik demi tercapainya tujuan pendidikan.

2. Supervisi Klinis

Dikatakan supervisi klinis karena prosedur pelaksanaannya lebih ditekankan kepada mencari sebab-sebab atau kelemahan yang terjadi di dalam proses belajar mengajar, dan kemudian secara langsung pula diusahakan bagaimana

cara memperbaiki kelemahan atau kekurangan tersebut. Untuk lebih jelasnya marilah kita bicarakan dahulu apa yang dimaksud dengan supervisi klinis. Richard Waller memberikan definisi tentang supervisi klinis sebagai berikut:

Supervisi klinis adalah supervisi yang difokuskan pada perbaikan pengajaran dengan melalui siklus yang sistematis dari tahap perencanaan, pengamatan, dan analisis intelektual yang intensif terhadap penampilan mengajar sebenarnya dengan tujuan untuk mengadakan modifikasi yang rasional.



BAB IV

KRITERIA-KRITERIA YANG BERKEMBANG UNTUK MEMILIH ORIENTASI SUPERVISI

A. Pendahuluan

Kata supervisi berasal dari bahasa Inggris yang berarti pengawasan. Dari kata ini muncul kata supervisor yang artinya adalah "pengawas‟. Dalam kaitannya dengan sekolah, muncul kata ‘School Supervisor’ yang artinya “pengawas sekolah‟ dalam hal ini adalah guru dan kepala sekolah. Supervisi di bidang pendidikan adalah suatu proses pembimbingan dari pihak yang berkompeten kepada dewan guru dan anggota sekolah lainnya yang menangani pendidikan di sekolah untuk memperbaiki situasi belajar mengajar dapat meningkat.

Supervisi ialah suatu aktivitas pembinaan yang direncanakan untuk membantu para guru dan pegawai sekolah lainnya dalam melakukan pekerjaan secara efektif (Purwanto).

Manullang menyatakan bahwa supervisi merupakan proses untuk menerapkan pekerjaan apa yang sudah dilaksanakan, menilainya dan bila perlu mengoreksi dengan maksud supaya pelaksanaan pekerjaan sesuai

dengan rencana semula. Supervisi merupakan usaha memberi pelayanan agar guru menjadi lebih profesional dalam menjalankan tugas melayani peserta didik.[50]

Supervisi merupakan pengawasan terhadap pelaksanaan kegiatan teknis edukatif di sekolah, bukan sekedar pengawasan fisik terhadap fisik material. Supervisi merupakan pengawasan terhadap kegiatan akademik yang berupa proses belajar mengajar, pengawasan terhadap guru dalam mengajar, pengawasan terhadap situasi yang menyebabkannya.[51] Aktivitas dilakukan dengan mengidentifikasi kelemahan-kelemahan pembelajaran untuk diperbaiki, apa yang menjadi penyebabnya dan mengapa guru tidak berhasil melaksanakan tugasnya baik. Berdasarkan hal tersebut kemudian diadakan tindak lanjut yang berupa perbaikan dalam bentuk pembinaan guru-guru perlu ditingkatkan kompetensinya agar martabat guru tidak lagi dilecehkan. Kompetensi guru yang perlu ditingkatkan adalah kompetensi pedagogik, sosial, profesional dan kepribadian. Usaha meningkatkan kompetensi guru tersebut perlu secara terus menerus mendapatkan perhatian dari penanggung jawab sistem pendidikan. Salah satu unsur penanggung jawab sistem pendidikan itu adalah supervisor.[52]

Dalam konteks ini sebenarnya guru yang kurang profesional sangat membutuhkan bimbingan dan arahan

---

[50] Donni Juni Priansa, *Manajemen Supervisi & Kepemimpinan Kepala Sekolah,* (Bandung: Alfabeta), 84.

[51] Dadang suhardan, *Supervisi Profesional,* (Bandung : Alfabeta , 2010), 39.

[52] Tilaar, H.A.R, *Membenahi Pendidikan Nasional,* (Jakarta: Rineka Cipta, 2002), 88.

dari orang lain atau supervisor dalam memecahkan masalah-masalah yang mereka hadapi untuk mencapai tujuan pendidikan, misalnya seperti masalah kurang pahamnya tujuan pendidikan, tujuan kurikuler, serta tujuan instruksional dan operasional.

Sehingga peran guru yang sangat besar dalam meningkatkan mutu pendidikan akan dapat tercapai jika semua permasalahan yang dihadapi oleh para guru dapat dipecahkan dengan baik. Dan seorang yang di sebut supervisor yang mempunyai fungsi sebagai pembimbing, mengarahkan, membantu dalam hal ini adalah Kepala Sekolah (supervisor) yang setiap hari langsung berhadapan dengan guru.

Supervisi merupakan salah satu fungsi kepala sekolah untuk meningkatkan kualitas dan profesionalisme guru dalam melaksanakan pengajaran. Sehubungan dengan pentingnya aktivitas supervisi sekolah yang berkaitan dengan peningkatan kualitas guru pada khususnya dan peningkatan mutu pendidikan pada umumnya, maka dalam penulisan makalah ini akan dibahas seputar aktivitas supervisi pendidikan atau sekolah dalam upaya meningkatkan kualitas mutu pendidikan Indonesia.[53]

B. Orientasi Supervisi

Program supervisi bertumpu pada suatu prinsip yang mengakui bahwa setiap manusia itu sudah mempunyai potensi yang dapat dikembangkan.

---

[53] Piet. A. Sahertian dan Frans Mataheru, *Prinsip dan Teknik Supervisi Pendidikan,* (Surabaya: Usaha Nasional, 1981), 18

Menurut H. Burton dan Leo J. Brucker, Supervisi adalah teknik pelayanan yang tujuannya mempelajari dan memperbaiki secara bersama faktor yang mempengaruhi pertumbuhan dan perkembangan anak. Maka dari uraian definisi-definisi tersebut dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa fungsi dari supervisi adalah memajukan dan mengembangkan pengajaran sehingga proses belajar mengajar yang di lakukan oleh seorang guru berlangsung dengan baik dan efektif.

Dengan demikian hakikat supervisi adalah suatu aktivitas proses pembimbingan dari pihak atasan kepada para guru dan para personalia sekolah lainnya yang langsung menangani belajar para peserta didik, untuk memperbaiki situasi belajar mengajar agar para peserta didik dapat belajar secara efektif dan efisien dengan prestasi dan mutu belajar yang semakin meningkat. Sedangkan yang melakukan aktivitas supervisi di sekolah tersebut adalah kepala sekolah (supervisor).

Adapun teknik yang diterapkan dalam memberikan supervisi kepada guru dapat dilakukan dengan beberapa pendekatan, diantara yaitu: Pendekatan langsung (detektif), Pendekatan tidak langsung (non direktif), dan pendekatan kolaboratif.

1. Teknik pendekatan langsung (direktif)

Pendekatan langsung (direktif) maksudnya adalah pendekatan terhadap masalah dengan cara langsung. Pendekatan *directive* ini berdasarkan pada pemahaman terhadap psikologi behaviorisme yang dalam prinsipnya menyatakan bahwa segala perbuatan berasal dari refleks yaitu respons terhadap rangsangan atau stimulus. Oleh

karena itu guru yang mengalami kekurangan, perlu diberikan rangsangan agar dia dapat bereaksi.

Seorang supervisor dapat menggunakan: Penguatan (reinforcement) atau hukuman (punishment).

Perilaku supervisor dilakukan secara bertahap, mulai dari percakapan awal sampai dengan percakapan akhir setelah dikemukakan permasalahan yang diperoleh melalui observasi dan interviu dengan guru.[54]

Supervisor atau kepala sekolah mengadakan supervisi secara langsung, prinsip yang dilakukan adalah: menjelaskan, menyajikan, mengarahkan, memberi contoh dan menguatkan. Teknik secara langsung ini bisa bersifat:

a. Individual, seperti kunjungan kelas, observasi kelas, percakapan pribadi, intervensi, menyeleksi berbagai sumber yang digunakan untuk mengajar dan melihat cara dan hasil evaluasi.

b. Kelompok, yaitu pendekatan yang dapat dilakukan dengan bentuk-bentuk rapat guru, panitia penyelenggaraan kegiatan sekolah, studi kelompok guru, dan workshop.

Biasanya pendekatan ini diterapkan pada guru-guru yang kurang bermutu atau acuh tak acuh.

2. Teknik pendekatan tidak langsung *(non directive)*

Teknik supervisi tidak langsung adalah pendekatan masalah pengajarannya yang sifatnya tidak langsung menunjukkan permasalahan, melainkan seorang guru

[54] Yurnalis Etek, *Supervisi Akademik dan Evaluasi Pengajaran,* (Jakarta: Transmisi Media, 2008), 39.

bercerita mengemukakan permasalahan yang mereka alami. Pendekatan *non directive* ini berdasarkan pada pemahaman psikologi humanistik yang dalam prinsipnya menyatakan bahwa orang yang akan dibantu itu sangat dihargai.

Oleh karena itu pribadi guru yang dibina begitu dihormati, sehingga supervisor lebih banyak mendengarkan permasalahan yang dihadapi oleh guru dan mencoba mendengarkan serta memahami apa yang di alami guru-guru. Perilaku supervisor dalam pendekatan non direktif adalah sebagai berikut: Mendengarkan, memberikan penguatan, menjelaskan, menyajikan, dan memecahkan. Supervisor atau kepala sekolah menyimpulkan permasalahan guru tersebut kemudian memberi bimbingan dan mengarahkan.[55]

Biasanya pendekatan ini diterapkan pada guru-guru yang profesional.

3. Teknik pendekatan kolaboratif

Pendekatan kolaboratif adalah cara pendekatan yang memadukan cara pendekatan direktif dengan pendekatan non direktif menjadi cara pendekatan baru. Pada pendekatan ini, supervisor dan guru bersama-sama dan bersepakat untuk menetapkan struktur, proses dan kriteria dalam melaksanakan proses percakapan terhadap masalah yang dihadapi oleh guru.

Pendekatan kolaboratif didasarkan pada psikologi kognitif yang dalam prinsipnya menyatakan bahwa

[55] Yurnalis Etek, Supervisi Akademik dan Evaluasi Pengajaran, 41-21.

belajar adalah hasil paduan antara kegiatan individu dengan lingkungan, yang pada gilirannya nanti akan berpengaruh dalam pembentukan aktivitas individu. Dengan demikian, pendekatan dalam supervisi berhubungan pada dua arah yaitu dari arah atas ke bawah *(top down)* dan dari arah bawah ke atas *(bottom up).*

Perilaku supervisor dalam pendekatan kolaboratif adalah sebagai berikut: menyajikan, menjelaskan, mendengarkan, memecahkan permasalahan, dan negosiasi. Perilaku supervisor dilakukan secara bertahap, mulai dari pertanyaan awal sampai dengan mengemukakan permasalahan yang kemudian dinegosiasi bersama-sama dan dicari pemecahan permasalahannya. Biasanya pendekatan ini diterapkan pada guru-guru yang tukang kritik dan guru yang terlalu sibuk.

Selain ketiga orientasi diatas, ternyata masih terdapat beberapa pendekatan-pendekatan lain yang dapat dipergunakan dalam penerapan supervisi pendidikan, diantara adalah:

a. Pendekatan Agama

Pendekatan agama adalah cara pendekatan dengan menggunakan prinsip-prinsip keagamaan (Islam), dimana seorang supervisor dalam melaksanakan tugas supervisinya memasukkan nilai-nilai agama, sehingga solusi atas masalah yang dihadapi atau akan dipecahkan didasarkan pula dengan konsep agama.

Sebagai contoh, pada masa Rasulullah SAW, beliau memberikan kesempatan kepada para sahabat beliau untuk melakukan ijtihad dan beliau menghargai usaha tersebut.

Hal tersebut diatas, salah satunya terlihat dalam peristiwa perang badar, beliau menerima usul dari sahabat yang bernama Habib bin Munzir, dimana ia mengusulkan penempatan pasukan dan tentang para tawanan perang badar.[56]

b. Pendekatan Non Formal

Pendekatan non formal merupakan teknik pendekatan yang dilakukan oleh supervisor kepada para guru dengan menggunakan cara-cara yang tidak resmi atau formal. Cara-cara yang formal terkadang membuat suasana menjadi kaku dan tegang, sehingga terkadang pesan yang ingin disampaikan tidak menghasilkan tujuan yang maksimal. Oleh karena dengan pendekatan ini guru merasa lebih rileks sehingga apa yang diharapkan oleh supervisor kepada dirinya dapat terwujud.

C. Kriteria yang Dipilih Untuk Orientasi Supervisi

Orientasi itu dikerjakan melalui diskusi, diagnosa dan resepnya apabila supervisor berdiskusi dengan guru yang profesional, maka supervisor harus mengakui bahwa telah hadir seorang yang setidaknya sederajat atau bahkan lebih tinggi dari dirinya dalam hal pembelajaran. Hal ini dimaksudkan agar supervisor tidak gagal dalam menghadapi guru yang semacam itu, supervisor harus berani menyatakan bahwa guru tersebut harus menyumbangkan rencananya untuk

---

[56] Yunaris Etek, Supervisi Akademik dan Evaluasi Pengajaran, 45.

membantu guru lain dan menjadi pemimpin informal di sekolah.

Dalam memilih orientasi supervisi seorang supervisor tidak hanya berdasarkan pada dua variabel saja, namun perkembangan guru yang dipengaruhi oleh berbagai aspek perlu pula mendapatkan perhatian. Tidak berbeda dengan usaha guru dalam memperbaiki peserta didiknya, juga mempengaruhi perkembangan peserta didik begitu pula usaha supervisor dalam memilih orientasi sebagai proses perbaikan bagi guru dipengaruhi banyak faktor.

Supervisi menurut Sahertian telah berkembang dari yang bersifat tradisional menjadi supervisi yang bersifat ilmiah, sebagai berikut:

1. Sistematis, artinya dilaksanakan secara teratur, berencana dan secara kontinu.
2. Objek, artinya ada data yang didapat berdasarkan observasi nyata, bukan berdasarkan tafsiran pribadi.
3. Menggunakan alat pencatat yang dapat memberikan informasi sebagai umpan balik untuk mengadakan umpan balik untuk mengadakan penilaian terhadap proses pembelajaran di kelas.[57]

Dari beberapa pengertian diatas, supervisi secara sederhana bahwa supervisi merupakan upaya kepala sekolah dalam pembinaan guru untuk meningkatkan mutu pendidikan dan pengajaran di sekolah.

---

[57] Piet sahertian, *Konsep Dasar & Teknik Supervisi Pendidikan* (Jakarta: Rineka Cipta, 2008), 16.

Ditinjau dari objek yang di supervisi, ada tiga macam supervisi yaitu:

a. Supervisi Akademik yaitu yang menitik beratkan pengamatan supervisor pada masalah-masalah akademik, yaitu hal-hal yang langsung berada dalam lingkungan kegiatan pembelajaran pada waktu siswa sedang dalam proses pembelajaran.

b. Supervisi Administrasi yang menitik beratkan pengamatan supervisor pada aspek-aspek administrasi yang berfungsi sebagai pendukung dengan pelancar terlaksananya pembelajaran.

c. Supervisi Lembaga yang menitik beratkan pengamatan supervisor pada aspek-aspek yang berada di sentral madrasah. Jika supervisi akademik dimaksudkan untuk meningkatkan pembelajaran, maka supervisi lembaga dimaksudkan untuk meningkatkan nama baik madrasah atau kinerja madrasah.[58]

Untuk mencapai tujuan pendidikan tersebut peran kepala madrasah sebagai supervisor sangatlah penting, karena supervisi adalah suatu kegiatan-kegiatan pengawas kepala madrasah untuk memperbaiki kondisi baik fisik maupun non fisik untuk mencapai proses pembelajaran yang lebih baik. Dari uraian diatas dapat dipahami bahwa supervisi bukan suatu perintah, akan tetapi merupakan bimbingan, pembinaan dan arahan kepada guru.

---

[58] Piet A. Sahertian, *Konsep Dasar dan Tehnik Supervisi Pendidikan Dalam Rangka Mengembangkan SDM,* (Jakarta: Rineka Cipta, 2008), 19.

Kepala sekolah sebagai supervisor dalam melaksanakan tugasnya harus memperhatikan prinsip-prinsip supervisi agar dalam pelaksanaan supervisi dapat berjalan dengan baik dan lancar prinsip ilmiah. Prinsip ilmiah mengandung ciri-ciri sebagai berikut:

1) Kegiatan supervisi dilaksanakan berdasarkan data objektif yang diperoleh dalam kenyataan pelaksanaan proses belajar mengajar.
2) Untuk memperoleh data perlu diterapkan alat perekam data seperti angket, observasi, percakapan pribadi, dan seterusnya.
3) Setiap kegiatan supervisi dilaksanakan secara sistematis terencana.
4) Prinsip demokratis servis dan bantuan yang diberikan kepada guru berdasarkan hubungan kemanusian yang akrab dan kehangatan sehingga guru-guru merasa aman untuk mengembangkan tugasnya. Demokratis mengandung makna menjunjung tinggi harga diri dan martabat guru, bukan berdasarkan atasan dan bawahan.
5) Prinsip kerjasama mengembangkan usaha bersama atau menurut istilah supervisi *"sharing of idea, sharing of experience"* memberi *support* mendorong, menstimulasi guru, sehingga mereka merasa tumbuh bersama.
6) Prinsip konstruktif dan kreatif setiap guru akan merasa termotivasi dalam mengembangkan potensi kreativitas kalau supervisi mampu menciptakan

suasana kerja yang menyenangkan, bukan melalui cara-cara menakutkan.[59]

Supervisi mempunyai tujuan yang jelas dan sangat baik yaitu membimbing dan membantu kesulitan para guru dalam mengajar dan belajar agar dapat tercapainya tujuan pembelajaran yang efektif dan efisien pada khususnya dan peningkatan kualitas mutu pendidikan pada umumnya. Dan dalam pelaksanaan supervisi maka harus berpegang teguh pada prinsip-prinsip yang sudah ditentukan.



[59] Dadang Suhardani, *Supervisi Profesional*, (Bandung: Alfabeta, 2010), 47.

BAB V

PROGRAM PENGAWASAN SEKOLAH DAN KOMPETENSI PENGAWAS DALAM PENINGKATAN MUTU PENDIDIKAN

A. Pendahuluan

Pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik. Pendidikan diselenggarakan sebagai suatu proses pembudayaan dan pemberdayaan peserta didik yang berlangsung sepanjang hayat.[60] Proses pendidikan dalam hal ini menjadi penting bagi peradaban bangsa, dalam prosesnya banyak unsur-unsur yang menjadi bagian penting bagi tercapainya tujuan pendidikan di Indonesia.

Peran pengawas sekolah besar sekali dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan dan dilaksanakan secara bertahap dan terencana serta didukung oleh tenaga pengawas sekolah yang profesional dengan baik. bertanggung jawab atas keberhasilan sebuah pendidikan dan pengajaran di sekolah atau madrasah. Unsur

[60] Setneg RI, UU No. 20 tahun 2003, pasal 3, pasal 4 ayat (4).

manajemen sekolah harus berperan secara maksimal yakni peran kepala sekolah guru, serta tenaga kependidikan lainnya. Kenapa demikian karena jika unsur manajemen sekolah tidak berdaya bahkan tidak bergerak maju dengan semestinya sehingga sulit sekolah atau madrasah untuk maju ke depan.

Membangun mutu pendidikan perlu waktu dan proses. Di samping itu memerlukan pengetahuan dan keterampilan mendiagnosis proses dan hasil yang tidak memenuhi kriteria. Karena itu perbaikan proses dan mengasah keterampilan untuk menghasilkan produk yang bermutu memerlukan ketelatenan dan pembaharuan yang terus menerus. Membangun mutu memerlukan waktu dan proses, memerlukan pelaksana yang memahami tugasnya, yang mampu berkolaborasi dan berkomunikasi sehingga menempatkan diri di tengah dinamika pekerjaan, dan memerlukan pengungkit motivasi pada saat semua orang menyerah dengan permasalahan yang rumit. Dalam kondisi tertentu, diperlukan ada pihak yang tepat memberikan penghargaan terhadap orang yang dapat mewujudkan target mutu sekecil apa pun. Peran ini pun dapat pengawas lakukan dalam melaksanakan tugas di sekolah.

B. Program Pengawasan Sekolah

Pengawas sekolah merupakan seorang yang melakukan pembinaan terhadap komponen penyelenggaraan pendidikan. Kemajuan penyelenggaraan pendidikan di sekolah-sekolah tidak terlepas dari tugas dan tanggung jawab serta peranan pengawas dalam melakukan pembinaan dan pengawasan di sekolah. Menurut

Adelman dan Taylor, pengawas dalam kedudukan dan fungsinya ialah individu yang bertanggung jawab utama dalam aktivitas pemberian pembinaan sekolah.[61]

Program pembimbingan dan pelatihan profesional kepala sekolah dan tendik dilakukan dengan dua model atau kegiatan yakni melalui Kelompok Kerja Kepala Sekolah (KKKS) atau melalui Musyawarah Kerja Kepala Sekolah (MKKS), serta kegiatan pembimbingan dan pelatihan penyusunan program kerja sekolah, pelaksanaan program kerja sekolah, pengawasan dan evaluasi, kepemimpinan sekolah serta sistem informasi manajemen.

Berikut beberapa contoh pembimbingan dan pelatihan yang bisa dilakukan pengawas sekolah untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan kepala sekolah dan tendik lainnya.

1. Menyusun Program Kerja Sekolah
2. Pelaksanaan Program Kerja Sekolah
3. Program Pengawasan dan Evaluasi
4. Kepemimpinan Kepala Sekolah
5. Sistem Informasi Manajemen
6. Pembimbingan PTK/PTS
7. Penyusunan RKAS dengan SNP
8. Akreditasi Sekolah

---

[61] Pauzi, *Model Pengawas Sekolah yang Berkesan* (Riau: PT. Indragiri Dot Com, 2019), 66-67.

9. Materi pengelolaan sekolah lainnya

Mekanisme pelaksanaan pembimbingan dan pelatihan profesional kepala sekolah dan tendik meliputi: pengawas sekolah menyusun program pembimbingan dan pelatihan profesional kepala sekolah maupun tendik melalui program tahunan baik melalui kelompok kerja kepala sekolah atau pembimbingan dan pelatihan penyusunan program sekolah dan pelaksanaan program sekolah binaan. Langkah berikutnya adalah melaksanakan kegiatan pembimbingan dan pelatihan kepada sekolah binaan sesuai program yang telah disusun dan disepakati. Langkah berikutnya menyusun laporan hasil pembimbingan dan pelatihan profesional kepala sekolah atau tenaga kependidikan, yang meliputi dua jenis laporan, yaitu: a) laporan pelaksanaan pembimbingan dan pelatihan profesional kepala sekolah di KKKS/MKKS, b) laporan pelaksanaan pembimbingan dan pelatihan profesional kepala sekolah. Laporan ini merupakan laporan tersendiri yang akan dijadikan satuan hasil dalam penghitungan angka kredit. Kedua laporan tersebut diketahui koordinator pengawas (korwas). Langkah terakhir yang dilakukan oleh pengawas sekolah adalah melaksanakan evaluasi hasil pembimbingan dan pelatihan profesional kepala sekolah yang disusun dalam bentuk laporan hasil evaluasi pelaksanaan Program Pembimbingan dan Pelatihan Profesional Guru dan Kepala Sekolah.[62]

Perancangan atau rancangan pengawas, kemudian disebut program kerja pengawas sekolah terdiri daripada

---

[62] Ketut Jelantik, *Mengenal Tugas Pokok dan Fungsi Pengawas Sekolah Sebuah Gagasan Menuju Perbaikan Kualitas Secara Berkelanjutan* (Yogyakarta: DEEPUBLISH, 2018), 24-25.

program tahunan dan program semester. Program tahunan dibuat oleh sekumpulan pengawas sekolah yang diberi tugas oleh penyelaras pengawas sekolah. Program semester dibuat oleh masing-masing pengawas sekolah untuk skop kerja institusi pendidikan yang dibinanya. Program semester ini disusun berasaskan program tahunan. Oleh karena itu, program tahunan berlaku untuk suatu badan dan menjadi panduan untuk menyusun program semester. Program semester ialah program masing-masing pengawas sekolah untuk sekolah yang menjadi tanggung jawabnya.

Dalam program pengawasan, peranan pengawas sekolah bukan hanya memantau pelaksanaan standar pendidikan saja, melainkan juga menambah hal baik dan mencegah penyimpangan dalam pendidikan. Peranan pengawas sekolah dalam meningkatkan dan menjamin mutu pendidikan maka pengawas sekolah dibagi dengan beberapa bidang pengawasan, yaitu: 1) pengawas taman bimbingan kanak-kanak; ialah pengawas sekolah yang mempunyai tugas, tanggung jawab, kuasa dan hak secara penuh dalam melaksanakan tugas pengawasan pada pendidikan usia dini. 2) pengawas sekolah dasar; ialah pengawas sekolah yang mempunyai tugas, tanggung jawab, kuasa dan hak secara penuh dalam melaksanakan tugas pengawasan yang berkaitan dengan pengurusan sekolah maupun seluruh mata pelajaran sekolah dasar. 3) pengawas mata pelajaran. 4) pengawas pendidikan luar biasa. 5) pengawas bimbingan dan konseling.[63]

---

[63] Pauzi, *Model Pengawas Sekolah yang Berkesan* (Riau: PT. Indragiri Dot Com, 2019), 81-83.

Hal yang menjadi sasaran pembinaan dan pengawasan adalah pelaksanaan pengawasan sekolah, pencapaian prestasi kerja pengawas sekolah beserta bukti-buktinya dan hambatan, masalah dan kelemahan atau kesulitan yang ada. Dalam pembinaan dan pengawasan dilakukan sesuai dengan prosedur yaitu dilakukan pemberitahuan, diadakan rapat dan pelaksanaan pembinaan dan pengawasan.

Pembinaan dan pengawasan digunakan untuk memperoleh data dan informasi tentang pelaksanaan penerapan pengawas sekolah sebagai bahan masukan bagi para pengambil keputusan untuk memecahkan masalah, kesulitan, hambatan dan kelemahan yang terjadi di sekolah.

Beberapa kewenangan pengawas ialah kewenangan untuk:

a. Bersama pihak sekolah yang dibina, menentukan program peningkatan mutu pendidikan di sekolah binaannya.

b. Menyusun program kerja atau agenda kerja ke pengawasan pada sekolah yang dibinanya dan membicarakan dengan kepala sekolah yang bersangkutan.

c. Menentukan metode kerja untuk pencapaian hasil optimal berdasarkan program kerja yang telah disusun.

d. Menetapkan kinerja sekolah, kepala sekolah, dan guru atau tenaga kependidikan lainnya guna peningkatan kualitas diri dan layanan pengawasan. Kegiatan yang akan dilaksanakan oleh pengawas

sekolah wajib dibuatkan program yang jelas terinci dan mampu dilaksanakan baik secara kelompok maupun perorangan.

Penyusunan program ke pengawasan ini bertujuan agar pengawas sekolah:

1) Mengetahui keseluruhan sasaran pengawasan sekolah.
2) Dapat mengatur kapan, bagaimana dan cara apa sasaran itu akan dilaksanakan.
3) Memiliki pedoman operasional dalam pelaksanaan tugas pengawasan.
4) Memiliki tolak ukur keberhasilan dalam pengawasan sekolah.[64]

Penyusunan program pengawasan adalah kegiatan pengawas sekolah dalam menyusun program pengawasan akademik dan manajerial, program pembinaan guru atau kepala sekolah, program pemantauan pelaksanaan SNP dan program penilaian kerja guru atau kepala sekolah, serta program bimbingan dan pelatihan profesional guru atau kepala sekolah.

Standar program pengawasan harus SMATER sehingga program pengawasan itu *(Specific)* berisi program yang spesifik, *(Measureable)* dapat diukur ketercapaiannya, *(Achieveable)* sesuai dengan kondisi sekolah binaan, *(Realistics)* tidak mengada-ada, (*Time bound*) jelas waktu pelaksanaannya, *(Evaluated)* dapat

---

[64] Syarwani Ahmad, *Profesi Kependidikan dan Keguruan* (Yogyakarta: DEEPUBLISH, 2020), 294.

dinilai secara objektif, (*Reviewed*) dapat ditinjau ulang sesuai dengan kebutuhan berbagai kondisi disekolah.[65]

Selain itu, pengawas perlu menyusun program pengawasan semester. Disusun oleh masing-masing pengawas secara perorangan. Acuan utamanya yaitu program pengawasan sekolah Kabupaten, Kota Madya, Provinsi. Setiap pengawas sekolah merinci lebih lanjut jenis kegiatan dan sasaran selama enam bulan (Semester I, II). Hasil penyusunan program pengawasan semester dituangkan dalam format laporan.[66]

Kegunaan program pengawasan sekolah semester adalah untuk mengetahui lebih rinci tentang jenis kegiatan, sasaran dan waktu pelaksanaan selama satu semester oleh masing-masing pengawas sekolah. Untuk dipakai sebagai pedoman operasional oleh masing-masing pengawas sekolah dalam melaksanakan tugas pengawasan selama satu semester.

C. Kompetensi Pengawas Sekolah

Seorang pengawas sekolah harus telah memenuhi kualifikasi menjadi pengawas sekolah. Selain itu, masih ada kompetensi yang harus dimiliki untuk dapat menjadi pengawas sekolah atau madrasah, yang terdiri dari kompetensi kepribadian, kompetensi manajerial,

---

[65] Kementerian Pendidikan Budaya, *Panduan Kerja Pengawas Sekolah Pendidikan Dasar dan Menengah* (Direktorat Pembinaan Tenaga Kependidikan, 2017), 29.

[66] Syarwani Ahmad, *Profesi Kependidikan dan Keguruan* (Yogyakarta: DEEPUBLISH, 2020), 294- 296.

kompetensi supervisi akademik, kompetensi evaluasi pendidikan, kompetensi penelitian pengembangan dan kompetensi sosial. Ini menunjukkan bahwa lebih banyak kompetensi yang harus dimiliki pengawas sekolah dibandingkan jumlah kompetensi yang wajib dimiliki seorang guru atau kepala sekolah.

Dilihat dari jabatannya, yang merupakan tingkatan tertinggi dalam bidang karier sebagai praktisi pendidikan, sosok pengawas sekolah harus memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. Menampilkan kemampuan pengawas dalam bentuk kinerja.
2. Memiliki bakat, minat, panggilan jiwa, dan idealisme.
3. Melaksanakan tugas ke pengawasan secara efektif dan efisien.
4. Memberikan layanan prima untuk semua pemangku kepentingan.
5. Memiliki komitmen untuk meningkatkan mutu Pendidikan.
6. Mengembangkan metode dan strategi kerja ke pengawasan terus menerus.
7. Memiliki kapasitas untuk bekerja secara mandiri.
8. Memiliki tanggung jawab profesi.
9. Mematuhi kode etik profesi pengawas.

10. Memiliki komitmen dan menjadi anggota organisasi profesi ke pengawasan sekolah.[67]

Untuk dapat diangkat sebagai pengawas sekolah/madrasah, seseorang wajib memenuhi standar pengawas sekolah/madrasah yang berlaku secara nasional.[68] Standar tersebut yakni kualifikasi dan kompetensi pengawas sebagai berikut:

a. Kualifikasi Pengawas Sekolah

   1) Kualifikasi Pengawas Taman Kanak-Kanak/Raudhatul Athfal (TK/RA) dan Sekolah Dasar/Madrasah Ibtidaiyah (SD/MI) adalah sebagai berikut:

      a) Berpendidikan minimum sarjana (SI) atau diploma empat (D-IV) kependidikan dari perguruan tinggi terakreditasi;

      b) Guru TK/RA bersertifikat pendidik sebagai guru TK/RA dengan pengalaman kerja minimum delapan tahun di TK/RA atau kepala sekolah TK/RA dengan pengalaman kerja minimum 4 tahun, untuk menjadi pengawas TK/RA;

      c) Guru SD/MI bersertifikat pendidik sebagai guru SD/MI dengan pengalaman kerja minimum delapan tahun di SD/MI atau kepala sekolah SD/MI dengan pengalaman

---

[67] I Gusti Agung Oka Yadnya, *Peran Strategis Pengawas Sekolah Menjawab Globalisasi Pendidikan* (Bogor: Guepedia, 2020), 30.

[68] Permendiknas, No. 12 Tahun 2007, Standar Pengawas Sekolah/Madrasah, pasal 1, ayat (1).

kerja minimum 4 tahun, untuk menjadi pengawas SD/MI;

d) Memiliki pangkat minimum penata, golongan ruang III/c;

e) Berusia setinggi-tingginya 50 tahun, sejak diangkat sebagai pengawas satuan pendidikan;

f) Memenuhi kompetensi sebagai pengawas satuan pendidikan yang dapat diperoleh melalui uji kompetensi dan atau pendidikan dan pelatihan fungsional pengawas, pada lembaga yang ditetapkan pemerintah; dan

g) Lulus seleksi pengawas satuan pendidikan.

2) Kualifikasi Pengawas Sekolah Menengah Pertama/Madrasah Tsanawiyah (SMP/MTs), Sekolah Menengah Atas/Madrasah Aliyah (SMA/MA), dan Sekolah Menengah Kejuruan/Madrasah Aliyah Kejuruan (SMK/MAK) adalah sebagai berikut:

a) Memiliki pendidikan minimum magister (S2) kependidikan dengan berbasis sarjana (SI) dalam rumpun mata pelajaran yang relevan pada perguruan tinggi ter akreditasi;

b) Guru SMP/MTs bersertifikat pendidik sebagai guru SMP/MTs dengan pengalaman kerja minimum delapan tahun dalam rumpun mata pelajaran yang relevan di SMP/MTs atau kepala sekolah SMP/MTs dengan pengalaman kerja minimum 4 tahun,

untuk menjadi pengawas SMP/MTs sesuai dengan runtun mata pelajarannya;

c) Guru SMA/MA bersertifikat pendidik sebagai guru dengan pengalaman kerja minimum delapan tahun dalam rumpun mata pelajaran yang relevan di SMA/MA atau kepala sekolah SMA/MA dengan pengalaman kerja minimum 4 tahun, untuk menjadi pengawas SMA/MA sesuai dengan rumpun mata pelajarannya;[69]

d) Guru SMK/MAK bersertifikat pendidik sebagai guru SMK/MAK dengan pengalaman kerja minimum delapan tahun dalam rumpun mata pelajaran yang relevan di SMK/MAK atau kepala sekolah SMK/MAK dengan pengalaman kerja minimum 4 tahun, untuk menjadi pengawas SMK/MAK sesuai dengan rumpun mata pelajarannya;

e) Memiliki pangkat minimum penata, golongan ruang III/c;

f) Berusia setinggi-tingginya 50 tahun, sejak diangkat sebagai pengawas satuan pendidikan;

g) Memenuhi kompetensi sebagai pengawas satuan pendidikan yang dapat diperoleh melalui uji kompetensi dan atau pendidikan

[69] Permendiknas, No. 12 Tahun 2007, Standar Pengawas Sekolah/Madrasah, lampiran kualifikasi.

dan pelatihan fungsional pengawas, pada lembaga yang ditetapkan pemerintah; dan

h) Lulus seleksi pengawas satuan pendidikan.[70]

Dari kualifikasi diatas, pengawas dituntut untuk memiliki kualifikasi yang layak, agar mampu menjalankan tugas utamanya sebagai pelaksana pembinaan sekolah. Jika kualifikasi tersebut terpenuhi maka besar kemungkinan pengawas akan mampu menjalankan tugasnya secara profesional serta mampu mengimplementasikan pengalamannya di sekolah tempat tugasnya masing-masing.

b. Kompetensi Pengawas Sekolah

Berikut beberapa kompetensi pengawas menurut permen diknas No. 12 Tahun 2007 tentang Standar Pengawas Sekolah/Madrasah.

1) Kompetensi Pengawas Taman Kanak-Kanak/Raudatul Athfal (TK/RA) dan Sekolah Dasar/Madrasah Ibtidaiyah (SD/MI)

DIMENSI KOMPETENSI	KOMPETENSI
1. Kompetensi Kepribadian	1.1 Memiliki tanggungjawab sebagai pengawas satuan pendidikan.

[70] Permendiknas, No. 12 Tahun 2007, Standar Pengawas Sekolah/Madrasah, lampiran kualifikasi.

DIMENSI KOMPETENSI	KOMPETENSI
	1.2 Kreatif dalam bekerja dan memecahkan masalah baik yang berkaitan dengan kehidupan pribadinya maupun tugas-tugas jabatannya.
	1.3 Memiliki rasa ingin tahu akan hal-hal baru tentang pendidikan dan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni yang menunjang tugas pokok dan tanggung jawabnya.
	1.4 Menumbuhkan motivasi kerja pada dirinya dan pada stakeholder pendidikan.
2. Kompetensi Supervisi Manajerial	2.1 Menguasai metode, teknik dan prinsip-prinsip supervisi dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan di sekolah.
	2.2 Menyusun program ke pengawasan berdasarkan visi misi tujuan dan program pendidikan di sekolah.
	2.3 Menyusun metode kerja dan instrumen yang diperlukan untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsi pengawasan di sekolah.

DIMENSI KOMPETENSI	KOMPETENSI
	2.4 Menyusun laporan hasil-hasil pengawasan dan menindaklanjutinya untuk perbaikan program pengawasan berikutnya di sekolah.
	2.5 Membina kepala sekolah dalam pengelolaan dan administrasi satuan pendidikan berdasarkan manajemen peningkatan mutu pendidikan di sekolah.
	2.6 Membina kepala sekolah dan guru dalam melaksanakan bimbingan konseling di sekolah.
	2.7 Mendorong guru dan kepala sekolah dalam merefleksikan hasil-hasil yang dicapainya untuk menemukan kelebihan dan kekurangan dalam melaksanakan tugas pokoknya di sekolah.
	2.8 Memantau pelaksanaan standar nasional pendidikan dan memanfaatkan hasil-hasilnya untuk membantu kepala sekolah dalam mempersiapkan akreditasi sekolah.
3. Kompetensi Supervisi Akademik	3.1 Memahami konsep, prinsip, teori dasar, karakteristik, dan kecenderungan perkembangan tiap bidang pengembangan di TK/RA atau mata pelajaran di SD/MI.

DIMENSI KOMPETENSI	KOMPETENSI
	3.2 Memahami konsep, prinsip, teori/teknologi, karakteristik, dan kecenderungan perkembangan proses pembelajaran/bimbingan tiap bidang pengembangan di TK/RA atau mata pelajaran di SD/MI.

Sumber: Permendiknas, No. 12 Tahun 2007.

	3.3 Membimbing guru dalam menyusun silabus tiap bidang pengembangan di TK/RA atau mata pelajaran di SD/MI berlandaskan standar isi, standar kompetensi dan kompetensi dasar, dan prinsip-prinsip pengembangan KTSP.
	3.4 Membimbing guru dalam memilih dan menggunakan strategi/metode/teknik pembelajaran/bimbingan yang dapat mengembangkan berbagai potensi siswa melalui bidang pengembangan di TK/RA atau mata pelajaran di SD/MI.
	3.5 Membimbing guru dalam menyusun rencana pelaksanaan pembelajaran (RPP) untuk tiap bidang pengembangan di TK/RA atau mata pelajaran di SD/MI.

DIMENSI KOMPETENSI	KOMPETENSI
	3.6 Membimbing guru dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran/bimbingan (di kelas, laboratorium, dan/atau di lapangan) untuk mengembangkan potensi siswa pada tiap bidang pengembangan di TK/RA atau mata pelajaran di SD/MI.
	3.7 Membimbing guru dalam mengelola, merawat, mengembangkan dan menggunakan media pendidikan dan fasilitas pembelajaran/bimbingan tiap bidang pengembangan di TK/RA atau mata pelajaran di SD/MI.
	3.8 Memotivasi guru untuk memanfaatkan teknologi informasi untuk pembelajaran/bimbingan tiap bidang pengembangan di TK/RA atau mata pelajaran SD/MI.

Sumber: Permendiknas, No. 12 Tahun 2007.

4. Kompetensi Evaluasi Pendidikan	4.1 Menyusun kriteria dan indikator keberhasilan pendidikan dan pembelajaran/bimbingan di sekolah.

DIMENSI KOMPETENSI	KOMPETENSI
	4.2 Membimbing guru dalam menentukan aspek-aspek yang penting dinilai dalam pembelajaran/bimbingan tiap bidang pengembangan di TK/RA atau mata pelajaran di SD/MI.
	4.3 Menilai kinerja kepala sekolah, guru dan staf sekolah dalam melaksanakan tugas pokok dan tanggung jawabnya untuk meningkatkan mutu pendidikan dan pembelajaran/ bimbingan tiap bidang pengembangan di TK/RA atau mata pelajaran di SD/MI.
	4.4 Memantau pelaksanaan pembelajaran/ bimbingan dan hasil belajar siswa serta menganalisisnya untuk perbaikan mutu pembelajaran/bimbingan tiap bidang pengembangan di TK/RA atau mata pelajaran di SD/MI.
	4.5 Membina guru dalam memanfaatkan hasil penilaian untuk perbaikan mutu pendidikan dan pembelajaran/bimbingan tiap bidang pengembangan di TK/RA atau mata pelajaran di SD/MI.

DIMENSI KOMPETENSI	KOMPETENSI
	4.6 Mengolah dan menganalisis data hasil penilaian kinerja kepala sekolah, kinerja guru dan staf sekolah.
5. Kompetensi Penelitian Pengembangan	5.1 Menguasai berbagai pendekatan, jenis, dan metode penelitian dalam pendidikan.
	5.2 nentukan masalah kepengawasan yang penting diteliti baik untuk keperluan tugas pengawasan maupun untuk pengembangan karirnya sebagai pengawas.
	5.3 Menyusun proposal penelitian pendidikan baik proposal penelitian kualitatif maupun penelitian kuantitatif.
	5.4 Melaksanakan penelitian pendidikan untuk pemecahan masalah pendidikan, dan perumusan kebijakan pendidikan yang bermanfaat bagi tugas pokok tanggung jawabnya.

Sumber: Permendiknas, No. 12 Tahun 2007.

DIMENSI KOMPETENSI	KOMPETENSI
	5.5 Mengolah dan menganalisis data hasil penelitian pendidikan baik data kualitatif maupun data kuantitatif.
	5.6 Menulis karya tulis ilmiah (KTI) dalam bidang pendidikan dan atau bidang ke pengawasan dan memanfaatkannya untuk perbaikan mutu pendidikan.
	5.7 Menyusun pedoman/panduan dan atau buku/modul yang diperlukan untuk melaksanakan tugas pengawasan di sekolah.
	5.8 Memberikan bimbingan kepada guru tentang penelitian tindakan kelas, baik perencanaan.
6. Kompetensi Sosial	6.1 Bekerja sama dengan berbagai pihak dalam rangka meningkatkan kualitas diri untuk dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.
	6.2 Aktif dalam kegiatan asosiasi pengawas satuan pendidikan.

Kompetensi berarti suatu hal yang menggambarkan kualifikasi atau kemampuan seseorang, baik yang kualitatif maupun kuantitatif. Kompetensi adalah

intelijen penuh tanggung jawab, kualifikasi atau kemampuan baik secara kualitatif maupun kuantitatif yang dimiliki seseorang sebagai syarat untuk melaksanakan tugas-tugas dalam pekerjaan tertentu.[71]

Jadi kompetensi pengawas sekolah adalah seperangkat kemampuan yang mencakup pengetahuan, keterampilan, sikap yang harus dimiliki dan dikuasai pengawas sekolah untuk meningkatkan mutu pendidikan sekolah yang dibinanya.

Kompetensi pengawas sekolah pada kondisi seperti sekarang, utamanya setelah covid-19 banyak beberapa aspek pendidikan yang menggunakan teknologi informasi, maka dari itu kompetensi pengawas juga sepatutnya ditambah tentang kompetensi teknologi informasi. Selain itu bisa ditambah dengan kompetensi spiritual dan pedagogik sebagai penguat kompetensi lainnya untuk pembinaan.



[71] Hamrin, *Sukses Menjadi Pengawas Sekolah Tips dan Strategi Jitu Melaksanakan Tugas* (Yogyakarya: Samudra Biru, 2011) 6.

BAB VI

TUGAS DAN TANGGUNG JAWAB KEPALA SEKOLAH SEBAGAI SUPERVISOR

A. Pendahuluan

Kepala sekolah selaku pemimpin secara langsung merupakan contoh nyata dalam aktivitas kerja bawahannya. Kepala sekolah yang rajin, cermat, peduli terhadap bawahan akan berbeda dengan gaya kepemimpinan yang acuh tak acuh, kurang komunikatif apalagi arogan dengan komunitas sekolahnya. Beban kepala sekolah tidak ringan, untuk dapat mengoordinasi sistem kerja yang mampu memuaskan berbagai pihak tidak gampang. Meskipun demikian kepala sekolah yang baik tentunya harus memiliki skala prioritas kerja dengan tidak mengabaikan tugas pokok selaku kepala sekolah.

Supervisi pengajaran harus dilakukan oleh kepala sekolah yang memiliki kompetensi ke pengawasan yang professional. Berdasarkan PP No. 57 tahun 2021 pasal 13. Mengatur kompetensi kepala sekolah dalam ke pengawasan harus memiliki kualifikasi: (1) merencanakan supervisi, (2)

melaksanakan supervisi, dan (3) menindaklanjuti hasil supervisi.[72]

Menurut Mulyasa "kenyataannya banyak guru di negeri kita merasa takut di supervisi dan banyak pula kepala sekolah tidak melaksanakan supervisi kepada seluruh gurunya, oleh karena itu perlu diuraikan mengenai hal-hal yang berkaitan dengan pelaksanaan supervisi oleh kepala sekolah.73

Kepala Sekolah harus memiliki jiwa kepemimpinan atau kecakapan mengelola sekolah. Kegiatan belajar mengajar dapat berjalan dengan baik dan lancar, jika semua warga sekolah dalam bekerja mendapatkan kegembiraan dan kepuasan di sekolah. Untuk itu kepala sekolah harus memiliki kesanggupan atau kecakapan selaku pengembang dan pemandu pendidikan dalam mewujudkan pendayagunaan setiap personal secara maksimal dalam melaksanakan tugasnya.

Kepala sekolah juga berperan penting bagi peningkatan kinerja guru untuk lebih semangat dan profesional dalam mengajar. Dengan alasan yang sangat mendasar bahwa guru memiliki peran yang sangat penting dalam menentukan kualitas pengajaran yang dilaksanakan, oleh karena itu harus memikirkan dan membuat perencanaan secara seksama dalam meningkatkan kesempatan belajar siswa dengan memperbaiki kualitas mengajar. Hal ini menunjukkan bahwa guru diharapkan mampu berperan aktif sebagai

---

[72] Peraturan Pemerintah nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, (Bandung: Citra Umbara, 2008), 82

[73] Mulyasa, Menjadi Kepala Sekolah Profesional, (Bandung: Rosda Karya, 2003), 98.

pengelola proses belajar mengajar, bertindak sebagai fasilitator yang berusaha menciptakan organisasi kelas, penggunaan metode mengajar maupun sikap dan karakteristik guru dalam mengelola belajar mengajar.[74]

B. Tugas Kepala Sekolah Sebagai Supervisor Pendidikan

Kepala sekolah sebagai supervisor artinya kepala sekolah berfungsi sebagai pengawas, pengendali, pembina, pengarah, dan pemberi contoh kepada para guru dan staf yang ada di sekolah. Salah satu hal yang terpenting bagi kepala sekolah sebagai supervisor adalah memahami tugas dan kedudukan karyawan-karyawan atau staf di sekolah yang dipimpinnya. Dengan demikian kepala sekolah bukan hanya mengawasi karyawan dan guru yang sedang menjalani kegiatan, tetapi ia membekali diri dengan pengetahuan dan pemahamannya yang luas tentang tugas dan fungsi stafnya, agar pengawasan dan pembinaan berjalan dengan baik dan tidak membingungkan.[75]

Secara umum, kegiatan atau usaha-usaha yang dapat dilakukan oleh kepala sekolah sesuai dengan fungsinya sebagai supervisor antara lain adalah:

---

[74] Cece Wijaya, dkk, Kemampuan dasar dalam Proses Belajar Mengajar, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 1999), 2.

[75] Herabudin, Administrasi dan Supervisi Pendidikan, (Bandung: Pustaka Setia, 2009), 210.

1. Membangkitkan dan merangsang guru-guru dan pegawai sekolah di dalam menjalankan tugasnya masing-masing dengan sebaik-baiknya.
2. Berusaha mengadakan dan melengkapi alat-alat perlengkapan sekolah termasuk media instruksional yang diperlukan bagi kelancaran dan keberhasilan proses belajar-mengajar
3. Bersama guru-guru berusaha mengembangkan, mencari dan menggunakan metode-metode mengajar yang lebih sesuai dengan tuntunan kurikulum yang sedang berlaku
4. Membina kerja sama yang baik dan harmonis diantara guru-guru dan pegawai sekolah lainnya
5. Berusaha mempertinggi mutu dan pengetahuan guru-guru dan pegawai sekolah, antara lain mengadakan diskusi kelompok, menyediakan perpustakaan sekolah, dan atau mengirim mereka untuk mengikuti penataran-penataran, seminar, sesuai dengan bidangnya masing-masing.

Pelaksanaan supervisi merupakan tugas kepala sekolah untuk melakukan pengawasan terhadap guru-guru dan staf sekolahnya. Penentuan berbagai kebijakan yang diperlukan, pemberian jalan keluar bagi permasalahan yang dihadapi oleh seluruh pegawainya. Kepala sekolah dalam kedudukannya sebagai supervisor bertugas membimbing para guru dalam menentukan bahan pelajaran yang dapat meningkatkan potensi siswa, memilih metode yang akan digunakan dalam proses belajarmengajar, menyelenggarakan rapat dewan guru dan mengadakan

kunjungan antar kelas, selain itu mengadakan penilaian cara dan metode yang digunakan oleh guru.[76]

Tugas seorang supervisor bukanlah untuk mengadili tetapi untuk membantu, mendorong, dan memberikan keyakinan kepada guru. Bahwa proses belajar mengajar dapat dan harus diperbaiki. Pengembangan berbagai pengalaman, pengetahuan, sikap, dan keterampilan guru harus dibantu secara profesional sehingga guru tersebut dapat berkembang dalam pekerjaannya.

Kepala sekolah sebagai supervisor dalam melaksanakan tugasnya harus memperhatikan prinsip-prinsip supervisi agar dalam pelaksanaan supervisi dapat berjalan dengan baik dan lancar. Adapun prinsip-prinsip tersebut yaitu:

a. Prinsip ilmiah

Prinsip ilmiah mengandung ciri-ciri sebagai berikut:

1) Kegiatan supervisi dilaksanakan berdasarkan data objektif yang diperoleh dalam kenyataan pelaksanaan proses belajar mengajar.

   Untuk memperoleh data perlu diterapkan alat perekam data seperti angket, observasi, percakapan pribadi, dan seterusnya. Setiap kegiatan supervisi dilaksanakan secara sistematis.

b. Prinsip demokratis

Servis dan bantuan yang diberikan kepada guru berdasarkan hubungan kemanusiaan yang akrab dan kehangatan sehingga guru-guru merasa aman untuk

[76] Yusak Burhanudin, Administrasi Pendidikan, (Bandung: CV Pustaka Setia, 1998),125.

mengembangkan tugasnya. Demokratis mengandung makna menjunjung tinggi harga diri dan martabat guru, bukan berdasarkan atasan bawahan.

c. Prinsip kerjasama

Mengembangkan usaha bersama atau menurut istilah supervisi "*sharing of idea, sharing of experience*" memberi support mendorong, menstimulasi guru, sehingga mereka merasa tumbuh bersama.

d. Prinsip konstruktif dan kreatif

Setiap guru akan merasa termotivasi dalam mengembangkannya potensi kreativitas kalau supervisi mampu menciptakan suasana kerja yang menyenangkan, bukan melalui cara-cara menakutkan.[77]

Adapun tugas dan tanggung jawab yang dilakukan kepala sekolah yang dikemukakan oleh seharian adalah:

1) Membantu guru dalam persiapan mengajar
2) Membantu guru dalam melaksanakan proses belajar mengajar
3) Membantu guru dalam menggunakan berbagai sumber dan media belajar
4) Membantu guru dalam menerapkan metode dan teknik mengajar
5) Membantu guru dalam melaksanakan evaluasi pembelajaran

[77] Sahertian, Supervisi Pendidikan, (Jakarta: Rineka Cipta, 2008),19-20.

6) Membantu guru dalam melakukan analisis hasil belajar
7) Membantu guru dalam menganalisis kesulitan belajar siswa.

C. Tanggung Jawab Kepala Sekolah Sebagai Supervisor Pendidikan

Kegiatan utama pendidikan dalam rangka mewujudkan tujuannya adalah kegiatan pembelajaran, sehingga seluruh aktivitas organisasi pendidikan bermuara pada efisiensi dan efektifitas pembelajaran. Oleh karena itu salah satu tugas kepala sekolah adalah sebagai supervisor. Supervisi pendidikan adalah serangkaian kegiatan untuk membentuk guru dalam mengembangkan kegiatan dan kemampuannya. Dalam praktiknya seorang kepala sekolah sebagai supervisor harus dapat memberikan penilaian performa seorang guru dalam mengelola proses kegiatan belajar mengajar yang efektif dan efisien sehingga tercapai tujuan pembelajaran yang diinginkan.

Tanggung jawab kepala sekolah sebagai supervisor pendidikan adalah untuk mengetahui bagaimana seorang guru mampu melaksanakan pembelajaran. Sehingga kepala sekolah secara bertahap harus melakukan kegiatan supervisi. Untuk mengetahui sejauh mana guru tersebut bisa mengelola kelas. Dari kegiatan supervisi tersebut kepala sekolah dapat mengetahui kelemahan sekaligus keunggulan guru dalam melaksanakan pembelajaran, tingkat penguasaan materi dan penyampaian di kelas guru yang bersangkutan.

Setelah selesai kegiatan supervisi, tanggung jawab kepala sekolah bisa memberikan solusi, pembinaan dan tindak lanjut dari hasil selama kegiatan supervisi. Dan guru dapat memperbaiki kekurangan yang ada sekaligus mempertahankan keunggulannya dalam melaksanakan pembelajaran. Namun satu hal yang harus di tegaskan setelah melakukan kegiatan supervisi adalah selesai tanpa ada tindak lanjut dengan perencanaan dan pelaksanaan dan pengembangan guru.

Kepala sekolah dalam pelaksanaan tugas sebagai supervisor, harus dilaksanakan jauh dari sikap otoriter dan harus bersifat demokratis dan menghargai pendapat guru, memberikan kesempatan untuk melahirkan gagasan dan pendapat. Keputusan yang di ambil dengan jalan musyawarah, karena tujuan yang hendak dicapai dari kegiatan supervisi adalah tujuan bersama lembaga terwujud.

Adapun yang menjadi tanggung jawab supervisor pendidikan secara umum, meliputi perencanaan, administrasi, supervisi, pengembangan kurikulum, demonstrasi mengajar, dan riset.[78]

1. Perencanaan

Membuat perencanaan seluruh kegiatan yang ada di lembaga, baik kegiatan yang bersifat personal maupun kegiatan belajar mengajar.

[78] Made Pidarta, Pemikiran Tentang Supervisi Pendidikan, (Jakarta: Bumi Aksara, 1992),100.

2. Administrasi

Tanggung jawab administrasi harus di pahami oleh kepala sekolah sebagai supervisor, baik administrasi keuangan atau yang berhubungan dengan tertib administrasi guru dan seluruh karyawan.

3. Supervisi

Melakukan supervisi secara berkala, bersikap netral dalam menjalankan supervisi di lembaga pendidikan.

4. Pengembangan kurikulum

Melakukan kegiatan pengembangan kurikulum dengan bagian kurikulum, menyesuaikan dan memberikan masukan terhadap kurikulum yang dipakai di lembaga tersebut.

5. Demonstrasi mengajar

Memberikan ruang yang cukup luas terhadap guru untuk meragakan kegiatan belajar mengajar yang dibutuhkan siswa. Mendukung penuh guru dalam mengajar sehingga menumbuhkan kreativitas guru dalam mengajar.

6. Riset

Sebagai supervisor harus bersikap terbuka terhadap kemajuan pendidikan, melakukan riset keilmuan dan update skill dan kemampuan dalam mengelola lembaga.

Julitriarsa dan Suprihanto[79] mengemukakan bahwa tugas dan tanggung jawab kepala sekolah dalam supervisi di sekolah, yaitu:

a. Melakukan perencanaan kegiatan yang akan dilakukan di sekolah bersama staf guru dan staf sekolah lainnya.
b. Melakukan pengorganisasian kegiatan di sekolah.
c. Melakukan kegiatan penggerekan kepada semua guru dan staf di sekolah.
d. Melakukan kegiatan supervisi terhadap aktivitas-aktivitas yang dilakukan oleh para staf guru dan seluruh karyawan
e. Menilai dan melakukan evaluasi proses kerja dan hasil kerja yang dicapai oleh para staf dalam melakukan kegiatannya masing-masing di sekolah.

Selain itu, tugas dan tanggung jawab kepala sekolah sebagai supervisor adalah memberikan bimbingan atau pengarahan, petunjuk dan peringatan kepada bawahannya. Bimbingan menurut Hadari Nawawi berarti memelihara, menjaga dan memajukan organisasi (pendidikan) melalui setiap personal baik secara struktur maupun fungsional, agar setiap kegiatannya tidak terlepas dari usaha mencapai tujuan. Kegiatan bimbingan dapat berbentuk sebagai berikut:

1) Memberikan dan menjelaskan perintah.
2) Memberikan petunjuk melaksanakan kegiatan.

---

[79] Julitriarsa Suprihanto, Manajemen Sumber Daya Manusia, (Jakarta: Salemba 2002), 18.

3) Memberikan kesempatan meningkatkan pengetahuan, keterampilan atau kecakapan dan keahlian agar lebih efektif dalam melaksanakan berbagai kegiatan organisasi.

4) Memberikan kesempatan ikut serta menyumbangkan tenaga dan pikiran untuk memajukan organisasi berdasarkan inisiatif dan kreativitas masing-masing.

5) Memberikan koreksi agar setiap personal melakukan tugas-tugasnya secara efisien.[80]

Kegiatan bimbingan untuk mencapai fungsional dalam menjalankan supervisi pendidikan bertujuan untuk mengembangkan semua elemen yang berperan aktif dalam lembaga pendidikan. Termasuk di dalamnya semua *steakholder* yang ada di lembaga tersebut. Sehingga tujuan serta visi misi lembaga tersebut tercapai secara efektif dan efisien.



[80] Hadari Nawawi, Administrasi Pendidikan, (Jakarta: Gunung agung, 1983), 36.

BAB VII

KEBIJAKAN TERKAIT DENGAN STANDAR KEPALA SEKOLAH

A. Pendahuluan

Kepala sekolah merupakan pemimpin pendidikan tingkat satuan pendidikan yang harus bertanggung jawab terhadap maju mundurnya pendidikan dan sekolah yang dipimpinnya. Tidak jarang kepala sekolah menerima ancaman, jika dia tidak dapat memajukan sekolahnya maka akan dimutasikan atau diberhentikan dari jabatannya. Oleh karena itu kepala sekolah dituntut untuk memiliki berbagai kemampuan, baik berkaitan dengan masalah manajemen maupun kepemimpinan, agar dapat mengembangkan dan memajukan sekolahnya secara efektif, efisien, mandiri, produktif, dan akuntabel.

Di sekolah terdapat dua pemimpin yang paling berperan dan sangat menentukan kualitas pendidikan; yakni kepala sekolah dan guru. Standar Nasional Pendidikan (SNP) adalah kriteria minimal tentang sistem pendidikan di seluruh wilayah hukum Negara Kesatuan Republik Indonesia. SNP diatur dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 57 Tahun 2021 tentang Standar Nasional Pendidikan sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 4 Tahun 2022 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 57

Tahun 2021 tentang Standar Nasional Pendidikan, kepala sekolah merupakan figur sentral yang harus menjadi teladan bagi seluruh warga sekolah, oleh karena itu untuk mewujudkan visi dan misi sekolah serta mencapai tujuan yang diharapkan, perlu dipersiapkan kepala sekolah yang mampu memahami tidak saja berkaitan dengan manajemen sekolah, tetapi juga berbagai hal yang berkaitan dengan kepemimpinan.[81]

Kepala sekolah harus mempunyai jiwa kepemimpinan dan dasar kepemimpinan yang kuat. Untuk itu setiap kepala sekolah harus memahami kunci sukses kepemimpinannya. Harapan guru terhadap kepala sekolah, masa depan kepemimpinan kepala sekolah, etika kepemimpinan kepala sekolah. Dimensi-dimensi tersebut harus dimiliki dan menyatu pada setiap pribadi kepala sekolah, agar mampu melaksanakan manajemen dan kepemimpinan secara efektif, efisien, mandiri, produktif dan akuntabel[82].

Kepala sekolah adalah seorang tenaga fungsional guru yang diberi tugas untuk memimpin suatu sekolah di mana diselenggarakan proses belajar mengajar atau tempat dimana terjadi interaksi antara guru yang memberi pelajaran dan murid yang menerima pelajaran.[83]

---

[81] Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah.Ed.1 Cetakan ke-2*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), 5.

[82] Mulyasa, 116.

[83] Wahsumidj. *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan teritik dan permasalahannya*. (Jakarta: Raya grafindo persada, 2002), 83.

Dalam hal ini ada salah satu tugas kepala sekolah yang berperan dalam menyukseskan pendidikan di Indonesia melalui satuan pendidikan yang dikelolanya yaitu kurikulum. Pemerintah sering melakukan perbaikan dan pembenahan kurikulum, tetapi dalam pelaksanaannya seringkali tersesat atau salah jalan, sehingga sulit untuk sampai pada tujuan; mudah-mudahan bukan pada saat kurikulum saat ini Kurikulum 2013; meskipun wacana perubahan digulirkan ketika pendidikan sedang mengalami berbagai kesemrawutan (*chaos*) dan ketimpangan, baik secara kuantitas, kualitas, maupun dalam kaitannya dengan efektifitas dan relevansi pendidikan, bahkan ada yang menyatakan bahwa pendidikan kita sangat kacau, tidak jelas arah dan tujuannya. Hal tersebut lebih diperparah lagi oleh kegagalan Ujian Nasional (UN) tahun 2013, terutama untuk jenjang Sekolah Menengah Atas (SMA), dan Sekolah Menengah Kejuruan (SMK).[84]

B. Permendiknas No. 13 Tahun 2007

Standar Kompetensi Kepala Sekolah/Madrasah telah ditetapkan melalui Permendiknas No. 13 Tahun 2007 yang ditetapkan pada tanggal 17 April 2007. Dalam Permendiknas ini disebutkan bahwa untuk diangkat sebagai kepala sekolah seseorang wajib memenuhi standar kualifikasi dan kompetensi. Untuk standar kualifikasi meliputi kualifikasi umum dan khusus. Kualifikasi umum kepala sekolah yaitu, kualifikasi akademik (S1), usia maksimal 56 tahun, pengalaman

---

[84] Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah*, 1-2.

mengajar sekurang-kurangnya 5 (lima) tahun, dan pangkat serendah-rendahnya III/c atau yang setara. Sedangkan kualifikasi khusus yaitu berstatus guru, bersertifikat pendidik, dan memiliki sertifikat kepala sekolah.[85]

Sampai dengan tahun 2008 sebagian guru (termasuk kepala sekolah) telah memiliki sertifikat pendidik sedangkan seluruh kepala sekolah sampai saat ini belum ada yang memiliki sertifikat pendidik. Bahkan guru yang diberi tugas tambahan sebagai kepala sekolah setelah Permendiknas No. 13 Tahun 2007 ditetapkan belum ada yang memiliki sertifikat kepala sekolah. Hal ini terjadi karena pemerintah masih disibukkan dengan sertifikasi guru sehingga sertifikasi kepala sekolah belum terjamah.[86]

Di sejumlah negara lain, untuk menjadi kepala sekolah, seseorang harus menjalani training dengan minimal waktu yang ditentukan. Di Malaysia menetapkan 300 jam pelatihan untuk menjadi kepala sekolah, Singapura dengan standar 16 bulan pelatihan, dan Amerika, yang menetapkan lembaga pelatihan untuk mengeluarkan surat izin atau surat keterangan kompetensi. Bahkan di Malaysia ada lembaga/institut (semacam P4TK) dalam bidang kekepalasekolahan yaitu

---

[85] Shobikhul Qisom, *De Javu Kepala Sekolah*. (Kualita Mediatama. Surabaya 2018), 22.

[86] Afriani Arif, "Meningkatkan Kompetensi Kepala Sekolah dalam Melaksanakan supervisi Akademik melalui pendampingan PRODEP di sekolah binaan SMP Muhammdiyah 2 Gorontalo". *Jurnal Pedagogika. Jurnal Ilmu Pendidikan*. Volume 8 Nomor 1 Maret 2007, 7.

Institut Aminuddin Baki (IAB) yang berada di Genting Highlands, Malaysia.

Selain standar kualifikasi kepala sekolah juga harus memenuhi standar kompetensi. Dalam Permendiknas No. 1 Tahun 2007 disyaratkan 5 kompetensi yang harus dimiliki kepala sekolah. Lima kompetensi yang harus dikuasai oleh seorang kepala sekolah yaitu: kompetensi kepribadian, kompetensi manajerial, kompetensi kewirausahaan, kompetensi supervisi, dan kompetensi sosial. Kelima dimensi kompetensi tersebut dijabarkan ke dalam 33 kompetensi.[87]

1. Kompetensi Kepribadian

Kompetensi yang harus dimiliki kepala sekolah dalam dimensi kompetensi kepribadian antara lain: (1) berakhlak mulia, mengembangkan budaya dan tradisi akhlak mulia, dan menjadi teladan akhlak mulia bagi komunitas di sekolah/madrasah; (2) memiliki integritas kepribadian sebagai pemimpin; (3) memiliki keinginan yang kuat dalam pengembangan diri sebagai kepala sekolah/madrasah; (4) bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi; (5) mengendalikan diri dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan sebagai kepala sekolah/madrasah; dan (6) memiliki bakat dan minat jabatan sebagai pemimpin pendidikan.

---

[87] Rahmadi, "Evaluasi Implementasi Kebijakan Rekrutmen Calon Kepala Sekolah di Lingkungan Dinas Pendidikan Kutai Kartanegara". *Jurnal Gerbang Etam. Balitbangda Kab. Kukar* Vol. 13 No.1 Tahun 2019, 5.

Dengan merujuk pada teori sifat atau *trait theory* dalam kepemimpinan, pada dasarnya teori sifat memandang bahwa keefektifan kepemimpinan itu bertolak dari sifat-sifat atau karakter yang dimiliki seseorang. Keberhasilan kepemimpinan itu sebagian besar ditentukan oleh sifat-sifat kepribadian tertentu, misalnya harga diri, prakarsa, kecerdasan, kelancaran berbahasa, kreativitas termasuk ciri-ciri fisik yang dimiliki seseorang. Pemimpin dikatakan efektif bila memiliki sifat-sifat kepribadian yang baik. Sebaliknya, pemimpin dikatakan tidak efektif bila tidak menunjukkan sifat-sifat kepribadian yang baik.

Seorang kepala sekolah yang memiliki dimensi kompetensi kepribadian sebagaimana diisyaratkan dalam 6 kompetensi maka dijamin tidak akan ada kasus korupsi keuangan, kecurangan dalam ujian (baik UASBN atau UN), etos kerja rendah, dan lain sebagainya. Sebaliknya, yang ada adalah kepala sekolah yang konsisten, dedikasi/etos kerja yang tinggi, disiplin, mandiri, transparan, terbuka atas saran dan kritik, tidak mudah putus asa, dan memiliki jiwa kepemimpinan yang sesuai dengan kebutuhan sekolah.

Kompetensi kepribadian dapat diukur melalui psikotes, khususnya jiwa kepemimpinan dapat diketahui sejauh mana seorang kepala sekolah memiliki jiwa kepemimpinan atau tidak. Dengan menggunakan perangkat *SELF-DIRECTED SEARCH* (SDS) yang disusun John L. Holland dapat diketahui kecenderungan seorang guru apakah cukup menjadi seorang guru atau ada bakat sebagai pemimpin (kepala sekolah). Selain itu, kemampuan menghadapi masalah dapat diukur dengan "inventori pengurusan konflik". Dengan perangkat ini

akan diketahui kemampuan persaingan, kerjasama, kompromi, menghindar, dan penyesuaian diri.[88]

Berdasarkan hal diatas dapat disimpulkan bahwa kompetensi kepribadian adalah Kompetensi kepribadian mengacu pada bagaimana seorang guru bertindak sesuai dengan norma agama, norma hukum, norma sosial, dan kebudayaan nasional Indonesia.

2. Kompetensi Manajerial

Dalam perspektif kebijakan pendidikan nasional (Depdiknas, 2006), terdapat tujuh peran utama kepala sekolah yaitu, sebagai: (1) educator (pendidik); (2) manajer; (3) administrator; (4) supervisor (penyelia); (5) leader (pemimpin); (6) pencipta iklim kerja; dan (7) wirausahawan. Sebagai seorang manajer, kepala sekolah harus mempunyai empat kompetensi dan keterampilan utama dalam manajerial organisasi, yaitu keterampilan membuat perencanaan, keterampilan mengorganisasi sumber daya, keterampilan melaksanakan kegiatan, dan keterampilan melakukan pengendalian dan evaluasi. Empat keterampilan manajerial kepala sekolah akan dibahas secara detail berikut ini.[89]

---

[88] Panduan Kerja Kepala Sekolah, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan. Direktorat Pembinaan Tenaga Kependidikan. Pendidikan Dasar dan Menengah. 2017

[89] Panduan Kerja Kepala Sekolah, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan. Direktorat Pembinaan Tenaga Kependidikan. Pendidikan Dasar dan Menengah. 2017

Pertama, keterampilan melakukan perencanaan. Kepala sekolah harus mampu melakukan proses perencanaan, baik perencanaan jangka pendek, menengah, maupun perencanaan jangka panjang. Perencanaan jangka pendek adalah perencanaan yang dibuat untuk kepentingan jangka pendek, misalnya untuk satu bulan hingga satu tahun ajaran. Perencanaan jangka menengah adalah perencanaan untuk pekerjaan yang memerlukan waktu 2-5 tahun, sedangkan perencanaan jangka panjang meliputi perencanaan sekitar 5-10 tahun. Proses perencanaan menjadi salah satu keterampilan yang penting mengingat perencanaan yang baik merupakan setengah dari kesuksesan suatu pekerjaan. Prinsip perencanaan yang baik, akan selalu mengacu pada: pertanyaan: "Apa yang dilakukan (what), siapa yang melakukan (who), kapan dilakukan (when). Di mana dilakukan (where), dan bagaimana sesuatu dilakukan (how)", Detail perencanaan inilah yang akan menjadi kunci kesuksesan pekerjaan.

Kedua, keterampilan melakukan pengorganisasian. Lembaga pendidikan mempunyai sumber daya yang cukup besar mulai sumber daya manusia yang terdiri dari guru, karyawan, dan siswa, sumber daya keuangan, hingga fisik mulai dari gedung serta sarana dan prasarana yang dimiliki. Salah satu masalah yang sering melanda lembaga pendidikan adalah keterbatasan sumberdaya. Kepala sekolah harus mampu menggunakan dan memanfaatkan sumber daya yang tersedia dengan sebaik-baiknya. Walaupun terbatas, namun sumber daya yang dimiliki adalah modal awal dalam melakukan pekerjaan. Karena itulah, seni

mengolah sumber daya menjadi keterampilan manajerial yang tidak bisa ditinggalkan.

Ketiga, adalah kemampuan melaksanakan pekerjaan sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan. Tahapan ini mengisyaratkan kepala sekolah membangun prosedur operasional lembaga pendidikan, memberi contoh bagaimana bekerja, membangun motivasi dan kerjasama, serta selalu melakukan koordinasi dengan ber bagai elemen pendidikan. Tidak ada gunanya perencanaan yang baik jika dalam implementasinya tidak dilakukan secara sungguh-sungguh dan professional.

Keempat, kepala sekolah harus mampu melakukan tugas-tugas pengawasan dan pengendalian. Pengawasan (supervisi) ini meliputi supervise manajemen dan juga supervisi dalam bidang pengajaran. Supervisi manajemen artinya melakukan pengawasan dalam bidang pengembangan keterampilan dan kompetensi administrasi dan kelembagaan, sementara supervisi pengajaran adalah melakukan pengawasan dan kendali terhadap tugas-tugas serta kemampuan tenaga pendidik sebagai seorang guru. Karenanya kepala sekolah juga harus mempunyai kompetensi dan keterampilan professional sebagai guru, sehingga ia mampu memberikan supervisi yang baik kepada bawahannya.[90]

Substansi manajemen pendidikan dikelompokkan ke dalam enam gugusan substansi, yaitu gugusan-gugusan substansi (1) kurikulum atau pembelajaran; (2)

---

[90] Panduan Kerja Kepala Sekolah, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan. Direktorat Pembinaan Tenaga Kependidikan. Pendidikan Dasar dan Menengah. 2017

kesiswaan; (3) kepegawaian; (4) sarana dan prasarana; (5) keuangan; dan (6) hubungan masyarakat.

Gugusan-gugusan substansi pendidikan bila dibandingkan dengan substansi manajemen yaitu meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan maka akan diperoleh setidaknya 24 tugas pokok manajemen pendidikan. Misalnya: perencanaan kurikulum, kesiswaan, kepegawaian, sarana dan prasarana, keuangan dan hubungan masyarakat.

Pokok-pokok manajemen pendidikan tersebut dalam Permendiknas No. 13 Tahun 2007 dituangkan dalam dimensi kompetensi manajerial dengan 16 kompetensi nya. Dari ke-16 kompetensi tersebut, tugas manajemen dalam bidang perencanaan ada 1 kompetensi, yaitu Menyusun perencanaan sekolah/madrasah untuk berbagai tingkatan perencanaan. Tahap pengorganisasian dalam permendiknas dituangkan dalam 2 kompetensi yaitu: (a) mengembangkan organisasi sekolah/madrasah sesuai dengan kebutuhan dan (b) memimpin sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan sumber daya sekolah/madrasah secara optimal. Tugas pelaksanaan dalam permendiknas mendapatkan porsi yang paling besar. Hal ini disebabkan tugas pelaksanaan/pengelolaan merupakan inti dari manajemen. Ada 12 kompetensi yang dapat digolongkan dalam pengelolaan manajemen pendidikan. Kompetensi tersebut antara lain: (1) Mengelola perubahan dan pengembangan sekolah/madrasah menuju organisasi pembelajar yang efektif; (2) Menciptakan budaya dan iklim sekolah/madrasah yang kondusif dan inovatif bagi pembelajaran peserta didik; (3) Mengelola guru dan staf dalam rangka pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal; (4) Mengelola sarana dan prasarana

sekolah/madrasah dalam rangka pendayagunaan secara optimal; (5) Mengelola hubungan sekolah/madrasah dan masyarakat dalam rangka pencarian dukungan ide, sumber belajar, dan pembiayaan sekolah/madrasah; (6) Mengelola peserta didik dalam rangka penerimaan peserta didik baru, dan penempatan dan pengembangan kapasitas peserta didik; (7) Mengelola pengembangan kurikulum dan kegiatan pembelajaran sesuai dengan arah dan tujuan pendidikan nasional; (8) Mengelola keuangan sekolah/madrasah sesuai dengan prinsip pengelolaan yang akuntabel, transparan, dan efisien; (9) Mengelola ketatausahaan sekolah/madrasah dalam mendukung pencapaian tujuan sekolah/ madrasah; (10) Mengelola unit layanan khusus sekolah/madrasah dalam mendukung kegiatan pembelajaran dan kegiatan peserta didik di sekolah/madrasah; (11) Mengelola sistem informasi sekolah/madrasah dalam mendukung penyusunan program dan pengambilan keputusan; dan (12) Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi bagi peningkatan pembelajaran dan manajemen sekolah/madrasah.

Semua gugusan subtansi manajemen pendidikan telah terakomodasi dalam dimensi kompetensi manajerial kepala sekolah, yaitu kurikulum, personalia, kesiswaan, keuangan, sarana dan prasarana, dan hubungan masyarakat.

Selanjutnya dalam bidang pengawasan atau kontrol, kompetensi kepala sekolah dalam Permendiknas No. 13 Tahun 2007 meliputi 1 kompetensi, yaitu melakukan monitoring, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan sekolah/madrasah dengan prosedur yang tepat, serta merencanakan tindak lanjutnya.

Bilamana seluruh kompetensi manajerial dikuasai dan dilaksanakan dengan baik, maka terwujudnya sekolah unggul dan mandiri akan dapat dicapai. Sejauh mana kepala sekolah dapat mewujudkan peran-peran tersebut, secara langsung maupun tidak langsung dapat memberikan kontribusi terhadap peningkatan kompetensi guru, yang pada gilirannya dapat membawa efek terhadap peningkatan mutu pendidikan di sekolah.[91]

3. Kompetensi Kewirausahaan

Dimensi kompetensi kewirausahaan dalam Permendiknas No. 13 Tahun 2007 terdiri atas lima kompetensi, yaitu: (1) menciptakan inovasi yang berguna bagi pengembangan sekolah/madrasah; (2) bekerja keras untuk mencapai keberhasilan sekolah/madrasah sebagai organisasi pembelajar yang efektif; (3) memiliki motivasi yang kuat untuk sukses dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin sekolah/madrasah; (4) pantang menyerah dan selalu mencari solusi terbaik dalam menghadapi kendala yang dihadapi sekolah/madrasah; dan (5) memiliki naluri kewirausahaan dalam mengelola kegiatan produksi/jasa sekolah/madrasah sebagai sumber belajar peserta didik.

Ranah kompetensi nomor 1 sampai dengan nomor 4 merupakan jiwa, sikap, dan perilaku kewirausahaan yang harus dimiliki oleh kepala sekolah di seluruh jenjang

[91] Panduan Kerja Kepala Sekolah, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan. Direktorat Pembinaan Tenaga Kependidikan. Pendidikan Dasar dan Menengah. 2017

pendidikan. Sedangkan ranah ke-5, yang harus memiliki adalah kepala SMK karena bidang kegiatan pendidikan di SMK diantaranya mengelola kegiatan produksi/jasa. Contoh SMK jurusan perhotelan memiliki kegiatan jasa perhotelan sehingga peserta didik dapat memanfaatkan sepenuhnya hotel yang dimiliki sekolah sebagai sumber belajar. Demikian pula SMK jurusan otomotif dengan kegiatan jasa bengkel. Sedangkan bagi kepala SD, SMP, SMA kegiatan produksi/jasa terbatas. Kebanyakan yang ada yaitu koperasi sekolah. Walaupun demikian, naluri kewirausahaan harus dimiliki oleh seluruh kepala sekolah.

Kewirausahaan dalam persekolahan, tidak harus diartikan dengan kegiatan yang mampu menghasilkan keuntungan bagi sekolah secara material (berupa uang). Kewirausahaan dalam yang paling penting adalah kemauan bekerja keras serta kreatif dan inovatif. Kepala sekolah yang memiliki jiwa kewirausahaan akan mampu menghitung kelemahan dan kelebihan yang dimiliki menjadi modal awal sekolahnya. Dengan modal awal tersebut, kepala sekolah mendayagunakan untuk kemajuan sekolah. Contoh: peserta didik yang besar merupakan kekuatan *(strenght)* bagi sekolah. Orang tua peserta didik bisa dijadikan investor dengan memberikan pinjaman dana, misalnya untuk pembangunan kantin sekolah. Kantin tersebut kemudian disewakan. Hasil sewa ini, sebagian untuk cadangan pengembalian pinjaman dan sebagian yang lain untuk pendapatan sekolah.

Selain itu prinsip-prinsip kewirausahaan juga dapat digunakan untuk peningkatan kompetensi guru. Di zaman teknologi, informasi dan komunikasi sekarang ini, kepala sekolah dengan kreativitas dan inovasi nya

mendorong guru untuk menciptakan proses belajar mengajar yang dinamis, yakni dengan kemampuan mengadopsi berbagai model atau metode pembelajaran yang baru. Misalnya dalam hal membaca permulaan, guru dapat menggunakan metode iqra'. Dengan metode ini kemampuan membaca permulaan siswa akan mengalami perkembangan yang pesat. Dalam hal berhitung, guru dapat menggunakan metode berhitung jarimatika atau jarimatika. Kepala sekolah menciptakan kompetisi yang sehat di sekolah dalam meningkatkan kompetensi guru.

4. Kompetensi Supervisi

Selama ini kegiatan supervisi yang dilakukan oleh kepala sekolah merupakan kegiatan insidental. Kegiatan ini biasanya dilaksanakan bagai guru yang akan naik pangkat atau untuk mengisi DP3 (Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai). Kegiatan ini dilakukan kepala sekolah dengan sekadar melakukan kunjungan kelas dan menilai performa guru. Setelah kegiatan ini selesai maka selesai lah kegiatan supervisi ini.

Supervisi dalam pengertian intinya adalah kegiatan membantu guru bukan hanya untuk memvonis guru (benar atau salah). Kegiatan membantu guru harus dilakukan secara terencana dan sistematis bukan insidental sehingga dengan kegiatan supervisi kemampuan profesional guru dapat berkembang dengan optimal.

Dalam Permendiknas No. 13 Tahun 2007 tentang kompetensi kepala sekolah, dimensi kompetensi supervisi terdiri atas tiga kompetensi, yaitu: (1) merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru; (2) melaksanakan supervisi akademik

terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat; dan (4) menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.

Kebanyakan kegiatan supervisi yang dilaksanakan kepala sekolah terhadap guru baru pada butir dua yaitu melaksanakan supervisi akademik dengan pendekatan dan teknik supervisi yang terbatas, yakni satu pendekatan dan teknik supervisi untuk semua tipe guru.[92]

5. Kompetensi Sosial

Sekolah merupakan organisasi pembelajar (*learning organization*) di mana sekolah selalu berhadapan dengan *stakeholder*. Kemampuan yang diperlukan untuk berhadapan dengan *stakeholder* adalah kemampuan berkomunikasi dan berinteraksi yang efektif. Agar terbina hubungan yang baik antara sekolah dengan orang tua, sekolah dengan kantor/dinas yang membawahi nya maka kepala sekolah harus mampu mengkomunikasikannya.

Setiap kegiatan yang melibatkan dua orang atau lebih pasti membutuhkan komunikasi. Pembagian kerja administrasi dalam manajemen pendidikan yang meliputi 6 substansi manajemen pendidikan juga

[92] Panduan Kerja Kepala Sekolah, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan. Direktorat Pembinaan Tenaga Kependidikan. Pendidikan Dasar dan Menengah. 2017.

memerlukan komunikasi. Keterampilan berkomunikasi sangat diperlukan dalam membina hubungan sosial.

Bagi kepala sekolah, kegiatan komunikasi bermanfaat, antara lain untuk: (a) penyampaian program yang disampaikan dimengerti oleh warga sekolah, (b) mampu memahami orang lain, (c) gagasannya diterima oleh orang lain, dan (d) efektif dalam menggerakkan orang lain melakukan sesuatu.

Kebutuhan sekolah yang belum terpenuhi oleh pemerintah perlu mendapatkan bantuan dari pihak lain. Oleh karena itu kepala sekolah harus mampu menjalin kerja sama dengan berbagai pihak demi kepentingan sekolah. Kompetensi yang dibutuhkan tersebut dalam permendiknas No. 13 tahun 2007 dinamakan kompetensi sosial.

Kompetensi sosial dalam Permendiknas No. 13 Tahun 2007 terdiri atas: (1) bekerja sama dengan pihak lain untuk kepentingan sekolah/madrasah; (2) berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan; dan (3) memiliki kepekaan sosial terhadap orang atau kelompok lain.

Sekolah supaya tidak dianggap sebagai menara gading (*ivory tower*) maka sekolah harus berpartisipasi aktif dalam kegiatan sosial kemasyarakatan. Ada beberapa kegiatan yang membutuhkan¾ terutama di pedesaan¾ partisipasi sekolah demi suksesnya kegiatan tersebut. Kegiatan tersebut diantaranya pembelajaran bagi buta aksara, kelompok belajar Paket A, B, dan C. Sekolah dapat berpartisipasi dengan menyediakan ruang kelas sebagai

sarana belajar atau menyediakan guru sebagai tenaga pengajar.[93]

6. Kepemimpinan Kepala Sekolah

Telah disebutkan sebelumnya bahwa arti kepala sekolah bagi sekolah sangatlah penting. Kepala sekolah memiliki kedudukan sebagai pemimpin di sekolah. Sebagai seorang pemimpin, kepala sekolah memiliki tanggung jawab atas keberlangsungan organisasi sekolah yang dipimpinnya.

Kepala sekolah sebagai pemimpin pendidikan selayaknya mampu memimpin dirinya sendiri dan mempunyai kelebihan dibandingkan dengan yang lainnya. Untuk meningkatkan kualitas diri, banyak upaya yang dapat ditempuh. Adair (1984) menawarkan ada lima hal yang dapat dilakukan, yaitu: (1) mengenal diri sendiri dengan Strength, Weaknesess, Opportunities, Threats (SWOT), (2) berusaha memiliki Kredibilitas, Akseptabilitas, Moralitas, dan Integritas (KAMI), (3) mempelajari prinsip-prinsip kepemimpinan, (4) menerapkan prinsip-prinsip kepemimpinan, dan (5) belajar dari umpan balik.

Akhir-akhir ini seringkali digunakan istilah-istilah untuk menyebut strata (tingkatan) prestasi sekolah yang baik dengan sebutan sekolah efektif atau sekolah unggul.

[93] Panduan Kerja Kepala Sekolah, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan. Direktorat Pembinaan Tenaga Kependidikan. Pendidikan Dasar dan Menengah. 2017.

Sekolah efektif tidak akan lahir tanpa kepala sekolah yang efektif sebagaimana disebutkan oleh Fred M. Hechinger.

Kepemimpinan efektif dapat dilihat dari tujuh perilaku kepala sekolah untuk: (a) menerapkan kepemimpinan sekolah efektif, (b) melaksanakan kepemimpinan instruksional, (c) memelihara iklim belajar yang berpusat pada siswa, (d) mengembangkan profesionalitas dan mengelola SDM, (e) melibatkan orang tua dan menjalin kemitraan dengan masyarakat, (f) mengelola sekolah secara efektif dan melaksanakan program harian, dan (g) melaksanakan hubungan interpersonal secara efektif.

Dalam Permendiknas No. 13 Tahun 2007 kompetensi kepemimpinan atau kepala sekolah sebagai *leader* tidak tertulis secara eksplisit dalam butir-butir kompetensi. Kepemimpinan kepala sekolah dalam Permendiknas No. 13 Tahun 2007 dirumuskan secara implisit ke dalam 5 dimensi kompetensi kepala sekolah. Dengan merujuk pada tujuh perilaku kepala sekolah untuk menggambarkan kepemimpnan efektif maka butir-butir kompetensi yang ada dalam Permendiknas No. 13 Tahun 2007 telah melingkupi dimensi kepemimpinan kepala sekolah.[94]

C. Permendiknas No. 40 Tahun 2021

Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan menerbitkan peraturan terbaru mengenai kepala sekolah yang tertuang dalam Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset,

---

[94] Panduan Kerja Kepala Sekolah, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan. Direktorat Pembinaan Tenaga Kependidikan. Pendidikan Dasar dan Menengah. 2017.

dan Teknologi nomor 40 tahun 2021 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah. Dengan terbitnya Permen baru ini maka Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 6 Tahun 2018 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah dinyatakan dicabut dan tidak berlaku lagi.

Ada beberapa poin penting yang termuat dalam Permendikbud Ristek nomor 40 tahun 2021 ini, antara lain:

1. Kepala sekolah adalah guru yang diberi tugas untuk memimpin pembelajaran dan mengelola satuan pendidikan yang meliputi taman kanak-kanak, taman kanak-kanak luar biasa, sekolah dasar, sekolah dasar luar biasa, sekolah menengah pertama, sekolah menengah pertama luar biasa, sekolah menengah atas, sekolah menengah kejuruan, sekolah menengah atas luar biasa, atau sekolah Indonesia di Luar Negeri.[95]
2. Persyaratan Penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah

   Guru yang diberikan penugasan sebagai Kepala Sekolah harus memenuhi persyaratan sebagai berikut:

   a. Memiliki kualifikasi akademik paling rendah sarjana (S-1) atau diploma empat (D-IV) dari perguruan tinggi dan program studi yang ter akreditasi;
   b. Memiliki sertifikat pendidik;

[95] Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional Nomor 40 Tahun 2021.

c. Memiliki Sertifikat Guru Penggerak;
d. Memiliki pangkat paling rendah penata muda tingkat I, golongan ruang III/b bagi Guru yang berstatus sebagai PNS;
e. Memiliki jenjang jabatan paling rendah Guru ahli pertama bagi Guru pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja;
f. Memiliki hasil penilaian kinerja Guru dengan sebutan paling rendah Baik selama 2 (dua) tahun terakhir untuk setiap unsur penilaian;
g. Memiliki pengalaman manajerial paling singkat 2 (dua) tahun di satuan pendidikan, organisasi pendidikan, dan/atau komunitas pendidikan; Sehat jasmani, rohani, dan bebas narkotika, psikotropika, dan zat adiktif lainnya berdasarkan surat keterangan dari rumah sakit pemerintah;
h. Tidak pernah dikenai hukuman disiplin sedang dan/atau berat sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;
i. Tidak sedang menjadi tersangka, terdakwa, atau tidak pernah menjadi terpidana; dan
j. Berusia paling tinggi 56 (lima puluh enam) tahun pada saat diberi penugasan sebagai Kepala Sekolah.

3. Mekanisme Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah dilaksanakan melalui
   a. Pengangkatan calon Kepala Sekolah yang dilakukan oleh: pejabat pembina kepegawaian untuk satuan pendidikan yang diselenggarakan

Pemerintah Daerah sesuai dengan kewenangannya; dan

b. Pimpinan penyelenggara satuan pendidikan yang diselenggarakan masyarakat.

4. Jangka Waktu Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah

a. Jangka waktu penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah pada satuan pendidikan yang diselenggarakan Pemerintah Daerah termasuk di daerah khusus dilaksanakan paling banyak 4 (empat) periode dalam jangka waktu 16 (enam belas) tahun dengan setiap masa periode dilaksanakan dalam jangka waktu 4 (empat) tahun.

b. Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah pada satuan administrasi pangkal yang sama paling singkat 2 (dua) tahun dan paling lama 2 (dua) masa periode dengan jangka waktu 8 (delapan) tahun.

c. Dalam hal Guru yang akan ditugaskan sebagai Kepala Sekolah belum mencapai batas waktu 4 (empat) periode, dapat diberikan penugasan kembali sebagai Kepala Sekolah sampai batas waktu 4 (empat) periode dalam jangka waktu 16 (enam belas) tahun sebagaimana dimaksud pada ayat (1).

d. Penugasan kembali sebagai Kepala Sekolah sebagaimana dimaksud pada ayat (3) memperhitungkan jangka waktu penugasan sebagai Kepala Sekolah yang telah dilaksanakan.

5. Beban kerja Kepala Sekolah untuk melaksanakan tugas pokok manajerial, pengembangan kewirausahaan, dan supervisi kepada Guru dan tenaga kependidikan. Beban kerja Kepala Sekolah bertujuan untuk:
   a. Mengembangkan pembelajaran yang berpusat kepada peserta didik;
   b. Mewujudkan lingkungan belajar yang aman, nyaman, dan inklusif
   c. Membangun budaya refleksi dalam pengembangan warga satuan pendidikan dan pengelolaan program satuan pendidikan; dan
   d. Meningkatkan kualitas proses dan hasil belajar peserta didik.[96]
6. Pemberhentian Kepala Sekolah

   Kepala Sekolah berhenti karena:
   a. Meninggal dunia;
   b. Permintaan sendiri; atau
   c. Diberhentikan. Kepala Sekolah diberhentikan sebagaimana dimaksud pada huruf c karena:
   d. Mencapai batas usia pensiun Guru;
   e. Telah berakhir masa penugasan sebagai Kepala Sekolah
   f. Melakukan pelanggaran disiplin sedang atau berat

---

[96] Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional Nomor 40 Tahun 2021.

g. Diangkat pada jabatan lain selain jabatan fungsional Guru;

h. Tidak melaksanakan tugas secara berkelanjutan atau berhalangan tetap selama lebih dari 6 (enam) bulan secara berturut-turut;

i. Dikenai sanksi pidana berdasarkan putusan pengadilan yang telah memperoleh kekuatan hukum tetap;

j. Hasil penilaian untuk setiap unsur penilaian kinerja tidak mencapai dengan sebutan paling rendah Baik;

k. Melaksanakan tugas belajar 6 (enam) bulan berturut-turut atau lebih;

l. Menjadi anggota partai politik; dan/atau

m. Menduduki jabatan negara.[97]

Beberapa point-point diatas dipaparkan hanya beberapa yang akan dalam pemaparan materi sebagai pengetahuan yang lebih singkat, lebih rincian lagi dari beberapa point diatas bisa dilihat dalam keaslian peraturan terbaru di Permendiknas No. 40 Tahun 2021 tentang penugasan Guru Sebagai Kepala Sekolah.



[97] Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional Nomor 40 Tahun 2021

BAB VIII

KONSEP DAN TEKNIK SUPERVISI AKADEMIK

A. Pendahuluan

Proses pendidikan dan pengajaran yang berlangsung pada suatu lembaga pendidikan menuntut upaya pembinaan secara sistematis dan terencana. Upaya ini salah satunya dapat terwujud dengan adanya pelaksanaan supervisi, yang menjadi fokusnya adalah mengkaji, menilai, memperbaiki, meningkatkan dan mengembangkan mutu pendidikan melalui kegiatan belajar mengajar yang dilakukan bersama dengan guru baik secara perseorangan maupun secara kelompok melalui kegiatan bimbingan dan konsultasi secara profesional.

Peningkatan mutu pendidikan di sekolah dapat dilakukan melalui supervisi yang dilaksanakan oleh kepala sekolah. Dalam pendidikan, supervisi merupakan bagian yang tak terpisahkan sebagai upaya peningkatan prestasi belajar dan mutu pendidikan. Supervisi pendidikan adalah usaha memberikan layanan kepada stakeholder pendidikan, terutama kepada guru-guru, baik secara individual maupun secara kelompok dalam usaha memperbaiki kualitas dan hasil pembelajaran. Hakikat supervisi pendidikan sebagai upaya bantuan operasional kepada *stakeholder* pendidikan ditujukan perbaikan dan pembinaan aspek pembelajaran. Bantuan

profesional yang diberikan kepada guru harus berdasarkan penelitian atas pengamatan yang cermat dan penilaian yang objektif serta mendalam dengan acuan perencanaan program pembelajaran yang telah dibuat.

Permasalahan yang muncul adalah pelaksanaan supervisi pendidikan di berbagai tingkat pendidikan belum efektif dan keberadaan supervisi masih kurang dirasakan oleh para pelaksana dan pengelola pendidikan. Supervisor jarang mengunjungi sekolah atau pun kelas-kelas akan tetapi laporan supervisor selalu disampaikan secara rutin. Ada indikasi bahwa para supervisor tidak menguasai pekerjaannya secara professional. Di samping itu, sikap dan perilaku supervisor yang tidak mendidik karena selalu mencari-cari kesalahan dari pelaksanaan pembelajaran oleh pendidik dan pengelola lembaga pendidikan. Oleh karena itu, supervisor dianggap sebagai sosok yang ditakuti padahal semestinya supervisor menjadi pembimbing, pengarah, pengontrol kerja para guru dan pengelola sekolah.

B. Konsep Supervisi Akademik

Sebagai seorang supervisor harus memahami prinsip-prinsip atau asas supervisi pendidikan untuk dapat digunakan sebagai landasan melaksanakan supervisi untuk mencapai kesuksesan. Berbagai permasalahan yang ditemukan di lapangan dalam pelaksanaan supervisi ialah bagaimana mengubah mindset yang bersifat otokrat dan korektif menjadi sikap yang kreatif dan konstruktif, yaitu suatu sikap menciptakan suasana aman, nyaman dan diterima sebagai subjek yang berdiri

sendiri dan dapat mengembangkan diri, untuk itu supervisi harus dilaksanakan dengan menerapkan prinsip-prinsip pada konteks tersebut.

Secara etimologi supervisi terdiri atas dua kata, super lebih dan vision (pandangan). Dengan kata lain supervisi mengandung arti pandangan yang lebih. Pengertian ini mengisyaratkan bahwa supervisi dilakukan oleh pihak yang memiliki kedudukan lebih tinggi dari pihak yang di supervisi. Sedangkan menurut istilah, pengertian supervisi bermacam ragam sesuai dengan keragaman latar belakang para pakar dan konteks penggunaannya. Walaupun demikian, berbagai batasan itu menunjukkan kesamaan arah yaitu bahwa kemampuan pihak yang di supervisi agar mereka dapat melaksanakan tugas kegiatan yang telah ditetapkan secara efisien dan efektif.[98]

Burton dan Brueckner dalam bukunya Syaiful Sagala mengatakan supervisi adalah suatu teknik pelayanan yang tujuan utamanya mempelajari dan memperbaiki secara bersama-sama faktor-faktor yang mempengaruhi dan perkembangan anak. Kemudian Kimball Wiles dalam bukunya Syaiful Sagala mengemukakan bahwa *"supervision in an assistence in the development of a better teacing learning situation"* yaitu:

[98] Sudjana, *Pengantar Manajemen Pendidikan Luar Sekolah*, (Bandung: Nusantara Pers, 1992), 169.

Supervisi pendidikan adalah suatu bantuan dalam pengembangan dan peningkatan situasi pembelajaran (belajar mengajar) yang lebih baik.[99]

Supervisi pada hakikatnya adalah sebagai bantuan dan bimbingan profesional bagi guru dalam melaksanakan tugas instruksional guna memperbaiki hal belajar dan mengajar dengan melakukan stimulasi, koordinasi, dan bimbingan secara kontinu untuk meningkatkan pertumbuhan jabatan guru secara individual maupun kelompok. Pandangan ini memberi gambaran bahwa supervisi adalah sebagai bantuan dan bimbingan atau tuntunan ke arah situasi pendidikan yang lebih baik kepada guru-guru dalam melaksanakan tugas profesionalnya dibidang instruksional sebagai bagian dari peningkatan mutu pembelajaran. Sehingga guru tersebut dapat membantu memecahkan kesulitan belajar siswa mengacu pada kurikulum yang berlaku.[100]

Demikianlah supervisi dapat diartikan sebagai layanan profesional tersebut berbentuk pemberian bantuan kepada personel sekolah dalam meningkatkan kemampuannya sehingga lebih mampu mempertahankan dan melakukan perubahan penyelenggaraan sekolah dalam rangka meningkatkan pencapaian tujuan sekolah. Dengan demikian, supervisi pendidikan itu pada hakikatnya

---

[99] Syaiful Sagala, *Konsep dan Makna Pembelajaran,* (Bandung: Alfabeta, 2011), 194-195.

[100] Syaiful Sagala, *Konsep dan Makna Pembelajaran*, 239.

adalah serangkaian kegiatan membantu personel meningkatkan kemampuannya.[101]

Supervisi akademik adalah bantuan profesional kepada guru, melalui siklus perencanaan yang sistematis, pengamatan yang cermat, dan umpan balik yang objektif dan segera. Dengan cara itu guru dapat menggunakan balikan tersebut untuk memperhatikan kinerjanya. Jadi tujuan utama supervisi akademik adalah untuk meningkatkan kemampuan profesional guru dan meningkatkan kualitas pembelajaran melalui pembelajaran yang baik.[102]

Supervisi harus bisa meningkatkan kepemimpinan kepada sekolah sehingga mendapatkan tujuan yang efektivitas dan efisiensi program sekolah secara keseluruhan. Melalui supervisi, guru diberi kesempatan untuk meningkatkan kinerja, dilatih untuk memecahkan berbagai permasalahan yang dihadapi. Dalam merumuskan program sekolah, guru diberikan kesempatan untuk memberikan masukan dan penilaian program yang disusun.

Dengan demikian, supervisi pendidikan bermaksud meningkatkan kemampuan profesional dan teknis bagi guru, kepala sekolah, dan personel sekolah lainya agar proses pendidikan disekolah lebih berkualitas, dan yang utama, supervisi pendidikan dilakukan atas dasar

---

[101] Ibrahim Bafadal, *Dasar-Dasar Manajemen dan Supervisi,* (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), 72.

[102] E. Mulyasa, *Menjadi Guru Profesional Menciptakan Pembelajaran Kreatif dan Menyenangkan,* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2011), 249.

kerjasama, partisipasi, pada akhirnya dapat menimbulkan kesadaran, inisiatif, dan kreativitas personel sekolah.

Tujuan supervisi akademik adalah mengembangkan situasi belajar mengajar yang lebih baik melalui pembinaan dan peningkatan profesi mengajar.[103]

Keberhasilan pelaksanaan pendidikan disekolah tidak terlepas dari peranan pengawas, kepala sekolah dan guru. Tugas pokok guru adalah mengajar dan membantu siswa menyelesaikan masalah-masalah belajar dan berkembangan pribadi dan sosialnya. Kepala sekolah memimpin guru dan siswa dalam proses pembelajaran serta membantu mengatasi masalah yang dihadapi. Pengawas melakukan supervisi dan memberikan bantuan kepada kepala sekolah, guru dan siswa dalam mengatasi persoalan yang dihadapi selama proses pendidikan berlangsung.

Dengan demikian bahwa tujuan supervisi akademik ialah memperkembangkan situasi belajar dan mengajar yang lebih baik. Yang dimaksud situasi belajar mengajar ialah situasi dimana terjadi proses interaksi antara guru dengan siswa dalam usaha mencapai tujuan belajar yang ditentukan. Usaha ke arah perbaikan pembelajaran ditujukan kepada pencapaian tujuan akhir pendidikan yaitu pembentukan pribadi anak yang mandiri, cerdas dan membentuk karakter.

Fungsi supervisi adalah sebagai penggerak perubahan, seringkali guru menganggap tugas mengajar sebagai pekerjaan rutin, dari waktu ke waktu tidak mengalami

---

[103] B. Suryosubroto, *Manajemen Pendidikan di Sekolah,* (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2004), 175.

perubahan baik segi materi maupun metode/pendekatan. Menghadapi keadaan demikian, perlu ada inisiatif dari kepala sekolah atau supervisor untuk mengarahkan guru agar melakukan pembaharuan materi pembelajaran sesuai dengan kemajuan iptek dan kebutuhan lingkungan. Demikian pula dalam menerapkan metode pembelajaran, guru terus didorong agar berani melakukan uji coba dan menerapkan metode sesuai dengan materi yang dibahas.[104]

Menilik dari tujuan supervisi akademik adalah mengembangkan situasi belajar mengajar melalui pembinaan maka kegiatan ini dilakukan berdasarkan prinsip-prinsip supervisi akademik yang dapat dilakukan sebagai berikut:

1. Bersifat ilmiah
   a. Sistematis, artinya dilakukan secara teratur, berencana dan kontinu.
   b. Objektif, artinya bukan didasarkan atas prasangka tetapi di dasarkan atas data-data objektif/informasi.
   c. Menggunakan instrumen yang baik untuk mengumpulkan data atau informasi yang teliti atau cermat.
2. Bersifat Demokratis yaitu berdasarkan atas dasar musyawarah, mengandung jiwa kekeluargaan yang kuat serta sanggup menerima pendapat orang lain.

---

[104] Oteng Sutisna, *Administrasi Pendidikan Dasar Teoretis Untuk Praktik Profesional,* (Bandung: Angkasa, 1983), 378.

3. Bersifat kooperatif, yaitu dilakukan dalam situasi kerjasama, bertujuan mengembangkan usaha bersama untuk menciptakan situasi belajar mengajar yang lebih baik.
4. Bersifat konstruktif dan kreatif, yaitu membina inisiatif guru serta mendorongnya untuk aktif dalam menciptakan situasi belajar mengajar yang lebih baik.
5. Bersifat terbuka, yaitu membawa kegiatan supervisi dilakukan tanpa mengandung unsur "sembunyi-sembunyi", tetapi dilakukan dengan terbuka dan terus terang dengan pemberitahuan terlebih dahulu.
6. Bersifat komprehensif, yaitu sarana yang lengkap mulai dari kepala sekolah, guru-guru, tata usaha, (ditinjau dari pelaksanaannya) dan meliputi semua aspek yaitu kurikulum, sarana, keterlaksanaan, keuangan, kesiswaan dan humas.[105]

C. Perencanaan Program Supervisi Akademik

Kegiatan utama pendidikan di sekolah dalam rangka mewujudkan tujuannya adalah kegiatan pembelajaran, sehingga seluruh aktivitas organisasi sekolah bermuara pada pencapaian efisiensi dan efektivitas pembelajaran,

---

[105] Suharsimi Arikunto, *Manajemen Pendidikan,* (Yogyakarta: Aditya Media, 2008), 379.

yaitu menyupervisi pekerjaan yang di lakukan oleh tenaga kependidikan.[106]

Supervisi sesungguhnya dapat dilaksanakan oleh kepala sekolah yang berperan sebagai supervisor, tetapi dalam sistem organisasi pendidikan modern di perlukan supervisor khusus yang lebih independen, dan dapat meningkatkan objektivitas dalam pembinaan dan pelaksanaan tugasnya.

Supervisi dilaksanakan oleh kepala sekolah, maka ia harus mampu melakukan berbagai pengawasan dan pengendalian untuk meningkatkan kinerja terhadap tenaga kependidikan. Pengawasan dan pengendalian ini merupakan kontrol agar kegiatan pendidikan di sekolah terarah pada tujuan yang telah ditetapkan. Pengawasan dan pengendalian juga merupakan tindakan preventif untuk mencegah agar para tenaga kependidikan tidak melakukan penyimpangan dan lebih berhati-hati dalam melaksanakan pekerjaanya.

Setiap kepala sekolah berkewajiban untuk melakukan pembinaan terhadap guru-guru yang berada di sekolah yang dipimpinnya. Secara hierarkis struktural kepala sekolah adalah pemimpin pendidikan terdepan, karena ia langsung berhadapan dengan guru-guru. Kepala sekolah lebih banyak menghabiskan waktu kerjanya di sekolah bersama dengan guru-guru. Di samping itu, hubungan kepala sekolah dengan guru akan menjadi lebih akrab sehingga memungkinkan terjalinnya hubungan kerja

[106] E. Mulyasa, *Menjadi Guru Profesional: Menciptakan Pembelajaran Kreatif dan Menyenangkan,* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2011), 111.

sama yang baik dan harmonis diantara mereka. Kondisi ini merupakan modal yang sangat berharga bagi terlaksananya supervisi secara efektif.[107]

Keputusan Menteri Pendidikan Republik Indonesia Nomor 13 tahun 2007 bahwa fungsi kepala sekolah sebagai supervisor, harus memiliki kompetensi sebagai berikut:

1. Merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.
2. Melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat.
3. Menindaklanjuti hasil-hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru.[108]

Tahap merencanakan program supervisi akademik yang baik berisi kegiatan untuk meningkatkan kemampuan profesional guru yang harus dilakukan antara lain:

a. Kemampuan menyusun perencanaan mengajar atau satuan pelajaran.
b. Kemampuan melaksanakan kegiatan belajar mengajar dengan baik.
c. Kemampuan menilai proses hasil belajar.

---

[107] Sri Banun muslim, *Supervisi Pendidikan Meningkatkan Kualitas Profesionalisme Guru,* (Mataram: Alfabeta, 2010), 87- 88.

[108] Keputusan Menteri Pendidikan Republik Indonesia Nomor 13 tahun 2007

d. Melakukan analisis materi pengajaran

e. Kemampuan untuk memberi umpan balik secara teratur dan kontinu.

f. Kemampuan menggunakan dan memanfaatkan lingkungan sebagai sumber belajar.

g. Kemampuan membimbing dan melayani murid yang mengalami kesulitan dalam belajar

h. Kemampuan mengatur waktu dan menggunakannya secara efisien untuk menyelesaikan program-program belajar murid.[109]

Ada tiga tahap dalam melakukan supervisi akademik, yaitu:

1) Tahap pertemuan awal, langkah yang perlu dilakukan pada tahap ini adalah:

   a) Kepala sekolah menciptakan suasana yang akrab dengan guru, sehingga terjadi sana kolegial, dengan kondisi itu di harapkan guru dapat mengutarakan pendapatnya secara terbuka.

   b) Kepala sekolah dengan guru membahas rencana pembelajaran yang di buat guru menyepakati aspek mana yang menjadi fokus perhatian supervisi, serta menyempurnakan rencana pembelajaran tersebut.

   c) Kepala sekolah bersama guru menyusun instrumen observasi yang akan di gunakan, atau memakai

---

[109] Dadang Suhardan, *Supervisi Profesional Layanan dalam Meningkatakan Mutu Pembelajaran diera Otonomi Daerah,* (Bandung: Alfabeta, 2010), 53.

instrumen yang telah ada, termasuk bagaimana cara menggunakan dan menyimpulkannya.

2) Tahap observasi kelas, pada tahap ini guru mengajar di kelas, di laboratorium atau di lapangan, dengan menerapkan keterampilan yang di sepakati bersama. Kepala madrasah melakukan observasi dengan menggunakan instrumen yang telah di sepakati. Beberapa hal yang perlu di perhatikan dalam observasi, yaitu:

   a) Kepala Sekolah menempati tempat yang telah di sepakati bersama.

   b) Catatan observasi harus rinci dan lengkap.

   c) Observasi harus berfokus pada aspek yang telah di sepakati.

   d) Dalam hal tertentu, kepala Sekolah perlu membuat komentar yang sifatnya terpisah dengan hasil observasi.

   e) Ketika ada ucapan atau perilaku guru yang di rasa mengganggu proses pembelajaran, kepala sekolah perlu mencatatnya.

3) Tahap pertemuan umpan balik. Pada tahap ini observasi di diskusikan secara terbuka antara kepala sekolah dengan guru. Beberapa hal yang perlu di lakukan kepala sekolah dalam pertemuan balikan, antara lain:

   a) Kepala Sekolah memberikan penguatan terhadap penampilan guru, agar tercipta suasana yang akrab dan terbuka.

b) Kepala sekolah mengajak guru menelaah tujuan pembelajaran kemudian aspek pembelajaran yang menjadi fokus perhatian dalam supervisi.

c) Menanyakan perasaan guru tentang jalannya pelajaran. Sebabnya pertanyaan di awali dari aspek yang di anggap kurang berhasil. Kepala sekolah jangan memberikan penilaian dan biarkan guru menyampaikan pendapatnya.

d) Kepala sekolah menunjukkan data hasil observasi yang telah di analisis dan di interpretasikan. Beri kesempatan guru untuk mencermati data tersebut kemudian menganalisisnya.

e) Kepala sekolah menanyakan kepada guru bagaimana pendapatnya terhadap data hasil observasi dan analisisnya. Di lanjutkan dengan mendiskusikan secara terbuka tentang hasil observasi tersebut. Dalam diskusi harus di hindari kesan "menyalahkan" usahakan agar guru menemukan sendiri kekurangannya.

f) Secara bersama menentukan rencana pembelajaran berikutnya, termasuk kepala sekolah memberikan dorongan moral bahwa guru mampu memperbaikinya.[110]

Jadi berdasarkan hal tersebut, pada prinsipnya setiap guru harus disupervisi secara periodik dalam melaksanakan pembelajaran. Jika jumlah guru cukup

---

[110] Santosa dan Nusyirwan, *Pengantar Supervisi Akademik* (Jakarta: Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan, 2019), 9-13.

banyak, kepala sekolah dapat meminta bantuan wakil kepala sekolah atau guru senior untuk membantu melaksanakan supervisi. Dengan demikian, jika bidang studi guru terlalu jauh, dan kepala sekolah merasa sulit memahami, kepala sekolah dapat meminta bantuan guru senior yang memilki latar belakang bidang studi yang sama dengan guru yang ingin disupervisi.

D. Teknik-Teknik Supervisi Akademik

Teknik supervisi adalah cara-cara yang digunakan dalam kegiatan supervisi. Sedangkan teknik supervisi pendidikan adalah suatu cara atau jalan yang digunakan supervisor pendidikan dalam memberikan pelayanan atau bantuan kepada para guru.

Teknik adalah suatu metode atau cara melakukan hal-hal tertentu. Suatu teknik yang baik adalah terampil dan tepat, teknik yang dipakai untuk menyelesaikan tugas yang dikerjakan sesuai rencana, spesifikasi atau tujuan yang dikaitkan dengan teknik yang bersangkutan. Teknik supervisi akademik adalah untuk membantu guru meningkatkan situasi belajar mengajar.[111]

Supervisor hendaknya dapat memilih teknik-teknik supervisi yang tepat, sesuai dengan tujuan yang akan dicapai. Untuk kepentingan tersebut, berikut ini diuraikan beberapa teknik supervisi yang dapat dipilih dan digunakan supervisor pendidikan, baik yang bersifat kelompok maupun individual.

---

[111] Syaiful Sagala, *Kemampuan Profesional Pendidik dan Tenaga Kependidikan,* (Bandung: Alfabeta, 2009), 210.

Secara garis besar cara atau teknik supervisi akademik dapat digolongkan menjadi dua yaitu:

1. Teknik Perseorangan

Yang dimaksud dengan supervisi secara perseorangan ialah supervisi yang dilakukan secara perseorangan beberapa kegiatan diantaranya:

a. Mengadakan kunjungan kelas *(classroomoisitation)*

   Adalah kunjungan yang dilakukan oleh supervisor (kepala sekolah dan pengawas) untuk melihat atau mengamati seorang guru yang sedang mengajar, tujuannya mengobservasi bagaimana guru mengajar, masih terdapat kelemahan atau kekurangan yang sekiranya masih perlu diperbaiki, selanjutnya diadakan diskusi untuk memberikan masukan untuk perbaiki proses belajar mengajar selanjutnya.

b. Mengadakan kunjungan observasi (*observation visits*)

   Guru dari suatu sekolah diberi tugas untuk melihat atau mengamati seorang guru yang sedang mendemonstrasikan cara-cara mengajar suatu mata pelajaran tertentu, misal cara menggunakan alat atau media yang baru, seperti audio visual aids, cara mengajar dengan metode tertentu, seperti sosiodrama, *problem solving*, diskusi panel *fish bolw*, metode penemuan *(discovery).*

c. Membimbing guru-guru tentang cara-cara mempelajari pribadi siswa dan atau mengatasi problema yang dialami siswa. Banyak masalah yang dialami guru dalam mengatasi kesulitan belajar siswa misal siswa yang lamban dalam belajar, tidak

dapat memusatkan perhatian, siswa yang "nakal" di sini wali kelas adalah pembimbing yang utama, di beberapa sekolah dibentuk bagian bimbingan dan konseling masalah-masalah yang ditimbulkan oleh siswa itu sendiri dan tidak dapat diatasi oleh guru kelas diserahkan kepada konselor.

Membimbing guru-guru dalam hal-hal yang berhubungan dengan pelaksanaan kurikulum sekolah antara lain:

1) Menyusun program semester dan mingguan.
2) Menyusun atau membuat satuan program pelajaran.
3) Mengorganisasi kegiatan pengelolaan kelas
4) Melaksanakan teknik-teknik evaluasi kelas.
5) Mengadakan media dan sumber dalam PBM
6) Mengorganisasi kegiatan-kegiatan siswa dalam bidang ekstrakurikuler, *study tour*.

2. Teknik Kelompok

Teknik kelompok ialah supervisi yang dilakukan secara kelompok dengan menggunakan beberapa strategi di antaranya adalah:

a. Mengadakan pertemuan atau rapat (*meetings*) kepala sekolah menjalankan tugas sesuai perencanaan seperti mengadakan rapat kepada guru dalam rangka supervisi yang berhubungan dengan pelaksanaan pengembangan kurikulum.
b. Mengadakan diskusi kelompok (*group discussions*) Diskusi kelompok dengan membentuk kelompok-

kelompok guru bidang studi yang berminat mata pelajaran tertentu yang telah diprogramkan untuk mengadakan pertemuan atau diskusi guna membicarakan hal-hal yang berhubungan dengan usaha pengembangan dan peranan proses belajar mengajar.

c. Mengadakan penataran-penataran *(inservice training)* penataran untuk guru bidang studi tertentu pada umurnnya diadakan oleh pusat atau wilayah, tugas kepala sekolah adalah mengelola dan membimbing pelaksanaan tindak lanjut (*follow up*) dari hasil penataran agar dapat dipaketkan oleh guru-guru.[112]

Teknik supervisi yang dapat dilakukan seorang supervisor atau pengawas. Namun kenyataannya di lapangan, kebanyakannya supervisi masih dianggap sebagai pelengkap saja. Sebagai gambaran berupa analisis kondisi berkenaan dengan pelaksanaan supervisi guru mata pelajaran di sekolah oleh pengawas sekolah, sebagai berikut:

1) Pertama, beberapa kenyataan di bidang mata pelajaran di sekolah-sekolah menunjukkan bahwa, masih ada para pengawas sekolah (pelaksana supervisi mata pelajaran), entah itu kepala sekolah dan pengawas yang memahami supervisi identik dengan penilaian atau inspeksi terhadap para guru. Hal ini karena dalam praktik pelaksanaan supervisinya, mereka cenderung menilai dan

---

[112] Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan,* (Bandung: Rosdakarya, 2010), 122-123.

mengawasi apa yang dikerjakan oleh guru, atau mencari-cari kekurangan dan kesalahan para guru. Seringkali kekurangan ini diangkat sebagai temuan. Semakin banyak temuan masalahnya, maka dianggap semakin berhasil para pelaku supervisi tersebut.

2) Kedua, pelaksanaan supervisi tidak lebih dari hanya sekedar petugas yang sedang menjalankan fungsi administrasi, mengecek apa saja ketentuan yang sudah dilaksanakan dan yang belum. Karena itu, bobot kegiatannya sangat bersifat administratif. Hasil kunjungan itu kemudian disampaikan sebagai laporan berkala, misalnya bulanan, yang ditujukan kepada atasannya.

3) Ketiga, lebih parah lagi, yakni banyak di antara petugas supervisi yang kurang memahami hakikat dan subtansi pembelajaran di sekolah. Mereka tidak paham tentang bagaimana melaksanakan pembelajaran yang sebenarnya. Sehingga para pengawas itu tidak dapat rnemberikan arahan, contoh, bimbingan dan saran agar sesuatu proses pendidikan yang dilaksanakan di sekolah lebih baik dari pada hasil yang dicapai sebelumnya.

4) Keempat, rasio jumlah pengawas sekolah dan jumlah sekolah secara kuantitatif telah memenuhi ketentuan standar minimal mengenai jumlah sekolah yang harus diawasi. Selain itu, latar belakang pendidikan dan pengalaman jabatan terakhir yang sangat bervariasi, menunjukkan beragamnya kemampuan serta motivasi kinerja pengawas sekolah. Hal tersebut perlu mendapat perhatian para pembina struktural pada tingkat regional.

Berdasarkan fakta penerapan supervisi akademik ini dalam realitanya di lembaga pendidikan sekarang ini, masih banyak lembaga pendidikan merasa takut apabila ada supervisor atau pengawas akan datang di lembaganya.

Mereka beranggapan apabila ada supervisor akan banyak menyalahkan yang akan berdampak pada lembaganya. Namun sejatinya adanya supervisi akademik ini bertujuan untuk memperbaiki pembelajaran atau akademik di lembaga pendidikan, supervisor akan membimbing dan membina secara komprehensif pembelajarannya agar mengarah kepada pembelajaran yang berkualitas. Karena kegiatan belajar mengajar di sini adalah ruh dari lembaga pendidikan.

Seharusnya apabila supervisor datang kita harus senang, karena adanya perbaikan di lembaga pendidikan kita agar menjadi lembaga pendidikan yang bermutu. Bukannya malah takut ataupun malah menutupi yang jelek.



BAB IX

KONSEP DAN TEKNIK SUPERVISI MANAJERIAL

A. Pendahuluan

Supervisi manajerial merupakan suatu upaya yang dilakukan pengawas untuk membina kepala sekolah khususnya, dan warga sekolah umumnya dalam pengelolaan sekolah. Sasaran supervisi manajerial adalah pengelolaan aspek pengelolaan dan administrasi sekolah yang berfungsi sebagai pendukung terlaksananya pembelajaran.

Untuk melaksanakan supervisi manajerial pengawas perlu memahami prinsip-prinsip, metode dan teknik yang ada, serta menerapkannya sesuai dengan permasalahan dan tujuan yang hendak dicapai. Sehingga jabatan pengawas sekolah harus melalui program pendidikan profesi dan sertifikasi pengawas sekolah.

Sesuai dengan perkembangan masyarakat di Negeri Indonesia sampai sekarang maka kewajiban dan tanggung jawab seorang pemimpin pendidikan pada umumnya mengalami perkembangan dan perubahan pula. Adapun perubahan-perubahan tersebut dapat dibagi tiga

aspek yaitu: perubahan dalam tujuan, perubahan dalam skop (luas tanggung jawab), dan perubahan sistem.[113]

Ketiga aspek tersebut sangat berhubungan erat dan sukar untuk dipisahkan satu dengan lainnya. Adanya perubahan dalam tujuan pendidikan, mengubah scope atau luasan tanggung jawab yang harus dipikul serta dilaksanakan sehingga dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam panduan pelaksanaan tugas pengawas sekolah maupun madrasah dinyatakan bahwa supervisi manajerial adalah supervisi yang berkenaan dengan aspek pengelolaan sekolah yang terkait langsung dengan peningkatan efisiensi dan efektivitas yang mencakup perencanaan, koordinasi, pelaksanaan, penilaian, pengembangan kompetensi sumber daya manusia kependidikan serta lainnya.[114]

Kegiatan supervisi adalah inspeksi, pemeriksaan, pengawasan atau pemilikan. Dalam konteks lembaga sekolah sebagai sebuah organisasi pendidikan, supervisi merupakan bagian dari proses administrasi dan manajemen. Kegiatan supervisi saling melengkapi fungsi-fungsi administrasi yang ada di sekolah sebagai penilaian terhadap semua kegiatan dalam mencapai tujuan. Supervisi bersangkutan dengan semua upaya penelitian yang tertuju pada semua aspek yang merupakan faktor penentu keberhasilan. Dengan mengetahui kondisi aspek-aspek tersebut secara rinci dan akurat, sehingga dapat

---

[113] M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan* (Cet VII: Bandung: Remaja Rosdakarya Offsite, 1998), 75.

[114] Akhmad Sudrajat, *Dimensi Kompetensi Supervisi Manajerial Manajerial* (Jakarta: Rineka Cipta, 2008), 52.

diketahui dengan tepat apa yang perlu diperlukan untuk meningkatkan kualitas organisasi yang bersangkutan.[115]

Seorang supervisor membina peningkatan mutu akademik yang berhubungan dengan usaha-usaha menciptakan kondisi belajar yang lebih baik berupa aspek akademis, bukan masalah fisik material semata. Ketika supervisi dihadapkan pada kinerja dan pengawasan mutu pendidikan, tentu memiliki misi yang berbeda dengan supervisi oleh kepala sekolah. Hal ini bertujuan memberikan pelayanan kepala sekolah dalam mengembangkan mutu kelembagaan dan memfasilitasi agar dapat melakukan pengolahan secara efektif dan efisien.[116]

B. Konsep Supervisi Manajerial

Pengawas sekolah atau madrasah dalam melaksanakan tugas dan fungsi supervisi manajerialnya berperan sebagai: pertama, sebagai kolaborator dan negosiator dalam proses perencanaan, koordinasi, pengembangan manajemen sekolah atau madrasah, kedua, sebagai asesor dalam mengidentifikasi kelemahan dan menganalisis potensi sekolah atau madrasah, ketiga, sebagai pusat informasi pengembangan mutu sekolah, dan keempat, sebagai evaluator terhadap pemaknaan hasil pengawasan.[117]

---

[115] Mudyadaharjo, *Pengantar Pendidikan* (Jakarta: Penerbit PT. Raja Grafindo Persada, 2002), 23.

[116] Syarifuddin, *Administrasi Pendidikan* (Medan Perdana Publishing, 2017), 74-75.

[117] 5 Elfira, H. "Peran Pengawas Madrasah Dalam Melaksanakan Supervisi Akademik Dan Supervisi Manajerial Untuk Membina

Dalam melakukan supervisi, pengawas sekaligus juga dituntut melakukan pemantauan terhadap pelaksanaan standar nasional pendidikan yang meliputi delapan komponen, yaitu:

1. Standar isi
2. Standar kompetensi lulusan
3. Standar proses
4. Standar pendidik dan tenaga kependidikan
5. Standar sarana dan prasarana
6. Standar pengelolaan
7. Standar pembiayaan
8. Standar penilaian.

Tujuan supervisi terhadap kedelapan aspek tersebut adalah agar sekolah terakreditasi dengan baik dan dapat memenuhi standar nasional pendidikan. Salah satu fokus penting lainnya dalam supervisi manajerial oleh pengawas terhadap madrasah, adalah berkaitan pengelolaan atau manajemen madrasah.[118] Berikut adalah ruang lingkup supervisi manajerial: 1) Pemantauan, pada manajemen perubahan pemantauan mengarah pada pencapaian delapan Standar Nasional Pendidikan (SNP) dan memanfaatkan hasil-hasilnya untuk membantu kepala madrasah

---

Profesionalitas Pendidik Di MAN Yogyakarta 1" (Universitas Islam Indonesia, 2017),5. http://Hdl.Handle.Net/123456789/12131.

[118] Tan Gusli, Sufyarma, Rifma "Implementasi Supervisi Manajerial dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Madrasah Ibtidaiyah", Jurnal Ilmu Pendidikan 3 No. 5 (April 2021): 4, https://doi.org/10.31004/edukatif.v3i5.945.

mempersiapkan akreditasi madrasah, 2) Penilaian. Penilaian ini terhadap kinerja kepala madrasah dalam hal menjadi agen perubahan pertama di madrasah dalam implementasi kurikulum 2013 sesuai dengan standar nasional pendidikan, 3) Pembinaan.

Hasil pemantauan dan penilaian oleh pengawas harus dijadikan dasar untuk peningkatan kompetensi dan profesionalisme kepala madrasah dan ditindaklanjuti dengan melakukan pembinaan baik berupa pembimbingan atau pelatihan kepala madrasah.

C. Sasaran Supervisi Manajerial

Supervisi manajerial menitikberatkan pengamatan supervisor pada aspek-aspek administrasi yang berfungsi sebagai pendukung dan pelancar terlaksanakannya pembelajaran. Sasaran supervisi manajerial adalah pembantu sekolah dan tenaga kependidikan dibidang administrasi yang meliputi:

1. Administrasi kurikulum.
2. Administrasi keuangan.
3. Administrasi sarana prasarana.
4. Administrasi tenaga kependidikan.
5. Administrasi kesiswaan.
6. Administrasi hubungan dan masyarakat.

7. Administrasi persuratan dan pengarsipan.[119]

Secara spesifik supervisi yang ditujukan bagi peningkatan mutu sekolah dari segi pengelolaan disebut dengan supervisi manajerial. Hal ini tentu tidak kalah penting dibandingkan dengan supervisi akademik yang sasarannya adalah guru dan pembelajaran. Tanpa pengelolaan sekolah yang baik, tentu tidak akan tercipta iklim yang memungkinkan guru bekerja dengan baik.

Supervisi manajerial adalah usaha pemberian bantuan yang diberikan oleh supervisor kepada pendidik dan tenaga kependidikan dalam rangka pembinaan, penilaian dan bimbingan mulai dari rencana program, proses, sampai dengan evaluasi, hasil dan laporan kegiatan. Bimbingan dan bantuan yang dimaksud diberikan kepada kepala sekolah dan seluruh staf sekolah dalam pengelolaan sekolah. Supervisi manajerial menitikberatkan pada pengamatan pada aspek pengelolaan dan administrasi sekolah yang berfungsi sebagai pendukung *(supporting)* terlaksananya pembelajaran.

Direktorat Tenaga Kependidikan menyatakan bahwa supervisi manajerial adalah supervisi yang berkenaan dengan aspek pengelolaan sekolah yang terkait langsung dengan peningkatan efisiensi dan efektivitas sekolah yang mencakup perencanaan, koordinasi, pelaksanaan, penilaian, pengembangan kompetensi sumber daya manusia (SDM) kependidikan dan sumber daya lainnya.

Supervisi manajerial berkenaan dengan aspek pengelolaan sekolah yang terkait langsung dengan

---

[119] Akhmad Sudrajat, *Dimensi Kompetensi Supervisi Manajerial-manajerial*, 56.

peningkatan efisiensi dan keefektifan sekolah yang mencakup: perencanaan, koordinasi, pelaksanaan, penilaian, dan pengembangan.

Kompetensi kepala sekolah dan staf lainnya. Sasaran supervisi manajerial adalah membantu kepala sekolah dan staf sekolah lainnya dalam mengelola pendidikan, yaitu: 1) pengelolaan kurikulum, 2) pengelolaan kesiswaan, 3) pengelolaan sarana prasarana perlengkapan, 4) pengelolaan hubungan sekolah dan masyarakat, 5) administrasi keuangan, 6) pengelolaan personalia. 7) pengelolaan budaya dan lingkungan sekolah, serta 8) aspek-aspek administrasi lainnya dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan.[120]

Dalam melakukan supervisi terhadap hal-hal di atas, pengawas sekaligus juga dituntut melakukan pemantauan terhadap pelaksanaan standar nasional pendidikan yang meliputi delapan komponen, yaitu: (a) standar isi, (b) standar kompetensi lulusan, (c) standar proses, (d) standar pendidik dan tenaga kependidikan, (e) standar sarpras, (f) standar pengelolaan, (g) standar pembiayaan, dan (h) standar penilaian. Tujuan Supervisi Manajerial Tujuan supervisi manajerial adalah untuk membantu pengelola sekolah dan staf sekolah dalam meningkatkan kinerja sekolah secara efektif dan efisien. Salah satu fokus penting lainnya agar sekolah terakreditasi dengan baik dan dapat memenuhi standar nasional pendidikan. Sedangkan berkaitan dengan manajemen sekolah, sebagaimana diketahui dalam dasa warsa terakhir telah

---

[120] Maisyaroh, dan Burhanuddin, Manajemen Pendidikan: Analisis Substantif dan Aplikasinya dalam Institusi Pendidikan (Malang: Penerbit Universitas Negeri Malang, 2003), 3- 14.

dikembangkan wacana manajemen berbasis sekolah (MBS), sebagai bentuk paradigma baru pengelolaan dari sentralisasi ke desentralisasi yang memberikan otonomi kepada pihak sekolah dan meningkatkan partisipasi masyarakat.[121]

Sehingga pengawas dituntut dapat menjelaskan sekaligus mengintroduksi model inovasi manajemen ini sesuai dengan konteks sosial budaya serta kondisi internal masing-masing sekolah. Prinsip supervisi manajerial hakikatnya tidak berbeda dengan prinsip supervisi akademik yaitu:[122]

a. Supervisi harus demokratis. Supervisor menjunjung tinggi asas musyawarah, memiliki jiwa kekeluargaan yang kuat serta sanggup menerima pendapat orang lain. Titik tekan supervisi yang demokratis adalah aktif dan kooperatif.

b. Mengutamakan usaha kelompok *(team effort)* dan proses kelompok *(group process).* Supervisor tidak boleh mendominasi pelaksanaan supervisi dan harus menjauhkan diri dari sifat otoriter, di mana ia bertindak sebagai atasan dan kepala sekolah atau guru sebagai bawahan.

c. Supervisi harus mampu menciptakan hubungan kemanusiaan yang harmonis. Hubungan kemanusiaan

---

[121] Bafadal, I, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah* (Malang: Penerbit UM, 2004), 1-9.

[122] Sutarsih, C, Supervisi Pendidikan dalam Riduwan Manajemen Pendidikan (Bandung: Alfabeta, 2008), 311-326.

yang harus diciptakan harus bersifat terbuka, kesetiakawanan, dan informal.

d. Supervisi harus dilakukan secara berkesinambungan. Supervisi bukan tugas bersifat sambilan yang hanya dilakukan sewaktu-waktu jika ada kesempatan. Tetapi harus dilaksanakan secara teratur, berencana, dan berkelanjutan.

e. Program supervisi harus integral terpadu dengan program tujuan pendidikan. Dalam setiap organisasi pendidikan terdapat bermacam-macam sistem perilaku dengan tujuan sama, yaitu tujuan pendidikan.

f. Supervisi harus komprehensif. Program supervisi harus mencakup keseluruhan aspek, sesuai dengan visi dan misi sekolah, karena hakikatnya suatu aspek pasti terkait dengan aspek lainnya.

g. Supervisi harus konstruktif dan kreatif. Supervisi bukanlah sekali-kali untuk mencari kesalahan, melainkan untuk membina inisiatif dan mendorong sekolah agar aktif menciptakan suasana pembelajaran yang kondusif.

h. Supervisi harus objektif dalam menyusun, melaksanakan, dan mengevaluasi, keberhasilan program supervisi harus objektif.[123]

Teknik Supervisi Manajerial Apabila dalam prinsip supervisi manajerial relatif sama dengan supervisi akademik, namun dalam metode terdapat sedikit perbedaan dalam hal fokus bidang sasarannya, karena

---

[123] Sutarsih, Supervisi Pendidikan dalam Riduwan Manajemen Pendidikan. 326.

fokus kedua hal tersebut berbeda. Beberapa teknik supervisi manajerial antara lain: workshop lokakarya, diskusi kelompok, percakapan individual, demonstrasi manajerial, kunjungan antar sekolah, buletin supervisi, dan perpustakaan jabatan.

D. Subtansi Supervisi Manajerial Bidang 8 Standar Pendidikan Nasional

Pemerintah menetapkan delapan standar pendidikan nasional meliputi a. standar kompetensi lulusan. b. standar isi. c. standar proses. d. standar penilaian pendidikan. e. standar tenaga kependidikan. f. standar sarana prasarana. g. standar pengelolaan. h. standar pembiayaan.[124] Untuk peningkatan mutu pada setiap jenis, jenjang dan jalur pendidikan. Standar nasional pendidikan sebagaimana dikemukakan di atas, pada hakikatnya menjadi arah dan tujuan penyelenggaraan pendidikan yang harus menjadi acuan sekaligus kriteria dalam menetapkan keberhasilan penyelenggaraan pendidikan. Salah satu standar yang dinilai paling langsung berkaitan dengan mutu lulusan adalah standar pendidik dan tenaga kependidikan.

Untuk dapat mencapai mutu pendidikan yang diinginkan, tenaga pendidik atau guru dituntut memiliki kualifikasi akademik dan kompetensi sebagai agen pembelajaran.

---

[124] Peraturan Pemerintah Republik Indonesia, Tentang Standar Nasional Pendidikan. No. 12 tahun 2007 pasal 3.

Kualifikasi akademik ditunjukkan dengan ijazah dan atau sertifikat keahlian yang relevan dengan kualifikasi minimal sarjana (S1) pada setiap jenis dan jenjang pendidikan. Sedangkan kompetensi tenaga pendidik mencakup kompetensi pribadi, pedagogik, sosial dan kompetensi profesional. Selain tenaga pendidik, peningkatan mutu pendidikan juga menuntut adanya tenaga kependidikan yang memadai. Tenaga kependidikan yang ada dan memerlukan pembinaan dan pengembangannya pada saat ini terdiri atas:[125]

1. Tenaga kepala sekolah
2. Tenaga pengawas
3. Tenaga laboran atau teknisi
4. Tenaga perpustakaan dan
5. Tenaga tata usaha.

Tenaga kependidikan di atas terutama tenaga laboran, tenaga perpustakaan dan tata usaha kurang mendapat perhatian dalam hal pembinaan dan pengembangannya dibandingkan dengan tenaga pendidik. Sedangkan tenaga kepala sekolah dan tenaga pengawas sudah ada dan sudah berfungsi di setiap jenis dan jenjang pendidikan, walaupun pembinaan dan pengembangan secara akademik masih belum terpola dan berkesinambungan.

Tenaga pengawas TK/SD, SMP, SMA dan SMK merupakan tenaga kependidikan yang peranannya sangat penting dalam membina kemampuan profesional tenaga pendidik dan kepala sekolah dalam meningkatkan

---

[125] Ary Gunawan, *Administrasi Sekolah administrasi pendidikan mikro* (Jakarta: Rineka Cipta, 2002), 19.

kinerja sekolah. Pengawas hendaknya berperan sebagai konsultan pendidikan yang senantiasa menjadi pendamping bagi guru dan kepala sekolah dalam meningkatkan mutu pendidikan. Lebih dari itu kehadiran pengawas harus menjadi agen dan pelopor dalam inovasi pendidikan di sekolah binaannya. Kinerja pengawas salah satunya harus dilihat dari kemajuan-kemajuan yang dicapai oleh sekolah binaannya.

Dalam konteks itu maka mutu pendidikan di sekolah yang dibinanya akan banyak tergantung kepada kemampuan profesional tenaga pengawas. Pengawas sekolah berfungsi sebagai supervisor baik supervisor akademik maupun supervisor manajerial.

Sebagai supervisor akademik, pengawas sekolah berkewajiban untuk membantu kemampuan profesional guru agar guru dapat meningkatkan mutu proses pembelajaran.[126]

Sedangkan sebagai supervisor manajerial, pengawas berkewajiban membantu kepala sekolah agar mencapai sekolah yang efektif. Pembinaan dan pengawasan kedua aspek tersebut hendaknya menjadi tugas pokok pengawas sekolah. Sehingga tenaga pengawas harus memiliki kualifikasi dan kompetensi yang lebih unggul dari guru dan kepala sekolah.

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 12 Tahun 2007 tentang Standar Pengawas Sekolah maupun

---

[126] Muktar and Iskandar, *Orientasi Baru Supervisi Pendidikan* (Jakarta: Divapress, 2012), 23.

Madrasah menegaskan bahwa seorang pengawas harus memiliki 4 (empat) kompetensi minimal, yaitu:

a. Kompetensi kepribadian.
b. Supervisi manajerial.
c. Supervisi akademik.
d. Evaluasi pendidikan.
e. Penelitian dan pengembangan serta kompetensi sosial.

Kondisi di lapangan saat ini tentu saja masih banyak pengawas sekolah maupun madrasah yang belum menguasai keenam dimensi kompetensi tersebut dengan baik.

Berdasarkan kenyataan tersebut maka upaya untuk meningkatkan kompetensi pengawas harus dilakukan melalui berbagai strategi. Salah satu strategi yang dapat ditempuh untuk menjangkau keseluruhan pengawas dengan waktu yang cukup singkat adalah memanfaatkan forum Kelompok Kerja Pengawas Sekolah (KKPS) dan Musyawarah Kerja Pengawas Sekolah (MKPS) sebagai wahana belajar bersama. Dalam suasana kesejawatan yang akrab, para pengawas dapat saling berbagi pengetahuan dan pengalaman guna bersama- sama meningkatkan kompetensi dan kinerja mereka. Forum tersebut akan berjalan efektif apabila terdapat panduan, bahan kajian serta target pencapaian.

E. Teknik Supervisi Manajerial

Apabila dalam prinsip supervisi manajerial relatif sama dengan supervisi akademik, namun dalam metode

terdapat sedikit perbedaan dalam hal fokus bidang sasarannya, karena fokus kedua hal tersebut berbeda. Beberapa teknik supervisi manajerial antara lain: workshop atau lokakarya, diskusi kelompok, percakapan individual, demonstrasi manajerial, kunjungan antar sekolah, buletin supervisi, dan perpustakaan jabatan.[127] Contoh penerapannya yaitu:

1. Workshop atau Lokakarya

Pengawas mengadakan lokakarya supervisi manajerial untuk meningkatkan keterampilan manajerial kepala sekolah. Metode ini tentunya bersifat kelompok dan dapat melibatkan beberapa kepala sekolah, wakil kepala sekolah dan/atau perwakilan komite sekolah.

Penyelenggaraan workshop ini tentu disesuaikan dengan tujuan atau urgensi nya, dan dapat diselenggarakan bersama dengan Kelompok Kerja Kepala Sekolah, Kelompok Kerja Pengawas Sekolah atau organisasi sejenis lainnya. Sebagai contoh, pengawas dapat mengambil inisiatif untuk mengadakan workshop tentang pengembangan KTSP, sistem administrasi, peran serta masyarakat, sistem penilaian dan sebagainya.

2. Diskusi Kelompok

Pengawas mengadakan diskusi dengan kelompok kerja kepala sekolah tentang perencanaan, pelaksanaan, pelaporan, permasalahan manajerial, dan pemecahan

[127] Burhanuddin, dkk, *Supervisi Pendidikan dan Pengajaran Konsep, Pendekatan, dan Penerapan Pembinaan Profesional.* (Malang: Rosindo, 2007), 16.

masalahnya dengan menyiapkan instrumen ke pengawasan sekolah.

Tujuannya adalah untuk menyatukan pandangan *stakeholders* mengenai realitas kondisi (kekuatan dan kelemahan) sekolah, serta menentukan langkah-langkah strategis maupun operasional yang akan diambil untuk memajukan sekolah. Peran pengawas dalam hal ini adalah sebagai fasilitator sekaligus menjadi narasumber apabila diperlukan, untuk memberikan masukan berdasarkan pengetahuan dan pengalamannya.

3. Percakapan Individual

Pengawas berkunjung ke satu sekolah tertentu untuk mengadakan wawancara dengan kepala sekolah tentang perencanaan, pelaksanaan, pelaporan, permasalahan manajerial, dan pemecahan masalahnya dengan menyiapkan instrumen ke pengawasan sekolah.

Selama konsultasi pengawas diharapkan dapat berperan sebagai konsultan yang edukatif atau nara sumber yang berpikiran terbuka serta menjadi pendengar yang baik.[128]

4. Demonstrasi Manajerial

Pengawas memberikan contoh cara melaksanakan manajemen yang efektif dan efisien di sekolah. Atau pada setiap wilayah biasanya terdapat kepala sekolah yang

---

[128] Burhanuddin, dkk, Supervisi Pendidikan dan Pengajaran Konsep, Pendekatan, dan Penerapan Pembinaan Profesional, 17-20.

menonjol dalam keterampilan manajerial. Kepala sekolah tersebut dapat dimanfaatkan sebagai kepala sekolah model, yang dapat diundang ke sekolah lain untuk demonstrasi manajerial.

5. Kunjungan Antar Sekolah

Pengawas mengajak kepala sekolah untuk saling mempelajari keterampilan manajerial antar kepala sekolah. Pengawas dapat memanfaatkan kelebihan keterampilan manajerial di suatu sekolah tertentu untuk kepentingan pembinaan di sekolah lain. Kunjungan antar sekolah akan lebih efektif apabila disertai diskusi atar kepala sekolah yang berkunjung dengan kepala sekolah yang dikunjungi tentang berbagai hal dalam rangka perbaikan manajerial sekolah.

6. Buletin Supervisi

Pengawas mengajak kepala sekolah untuk menerbitkan buletin secara berkala, menulis artikel di dalamnya dengan tema peningkatan kemampuan manajerial kepala sekolah. Kepala sekolah dimotivasi untuk mengkaji artikel di dalamnya. Karya tulis ini tidak selalu dihasilkan oleh seorang ahli, akan tetapi dapat juga berupa pengalaman kepala sekolah atau para pembina mengenai keberhasilan yang dicapainya di sekolah masing-masing

7. Perpustakaan Jabatan

Pengawas mengajak kepala sekolah untuk mengadakan sumber belajar (bahan pustaka) bagi kepala sekolah

dengan tema peningkatan kemampuan manajerial kepala sekolah. Selanjutnya kepala sekolah dimotivasi untuk mengkaji bahan bacaan tersebut.



BAB X

PENDEKATAN-PENDEKATAN SUPERVISI PENDIDIKAN

A. Pendahuluan

Supervisi merupakan salah satu hal yang tidak bisa diabaikan dalam dunia pendidikan yang merupakan bantuan dan bimbingan kepada guru dalam bidang instruksional, belajar, dan kurikulum dalam usahanya untuk mencapai tujuan sekolah. Supervisi adalah layanan profesional untuk meningkatkan proses dan hasil belajar, maka banyak pakar yang memberikan batasan supervisi sebagai bantuan kepada staf untuk mengembangkan situasi pembelajaran yang lebih baik.[129]

Menurut H. Mukhtar dan Iskandar yang dikutip oleh Jamal Ma'mur Asmani dalam bukunya yang berjudul Tips Efektif Supervisi Pendidikan Sekolah bahwasanya supervisi adalah mengamati, mengawasi, atau membimbing, dan memberikan stimulus kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh orang lain dengan maksud mengadakan perbaikan.[130]

---

[129] Piet A Sahertian A. *Konsep Dasar dan Teknik Supervisi Pendidikan Dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia*. (Jakarta: Rineka Cipta, 2000)

[130] Jamal Ma'mur Asmani, *Tips Efektif Supervisi Pendidikan Sekolah*, (Yogyakarta: Diva Press, 2012)

Konsep supervisi didasarkan pada keyakinan bahwa perbaikan merupakan suatu usaha yang kooperatif dari semua orang yang berpartisipasi dan supervisor sebagai pemimpin, yang bertindak sebagai stimulator, pembimbing, dan konsultan bagi para bawahannya dalam rangka perbaikan tersebut. Supervisi pendidikan adalah usaha mengoordinasi dan membimbing pertumbuhan guru-guru di sekolah secara kontinu, baik secara individu maupun kelompok. Bantuan apapun ditujukan demi terwujudnya perbaikan dan pembinaan aspek pengajaran.

Pada kegiatan supervisi, kepala sekolah sangat berpengaruh terhadap mutu dan kualitas lembaganya, selain itu kepala sekolah juga berperan sebagai supervisor yaitu mengawasi serta mengevaluasi kinerja guru-guru dalam rangka perbaikan dan pengembangan pembelajaran. Namun dalam hal ini kepala sekolah tidak harus bersikap otoriter terhadap para guru, pengawasan yang diberikan kepala sekolah terhadap guru adalah melalui pembinaan, pengarahan dan bimbingan yang baik terhadap para guru dengan maksud meningkatkan profesionalisme guru dan meningkatkan kualitas dan menjamin mutu pendidikan di lembaga tersebut baik dan berjalan efektif sesuai dengan visi dan misi lembaga.

Kepala sekolah berkewajiban untuk membina kemampuan guru, dengan demikian kepala sekolah hendaknya melaksanakan supervisi secara efektif dan kontinu. Banyaknya masalah yang muncul dalam pendidikan mengharuskan supervisi dilaksanakan di lembaga pendidikan yaitu untuk memperbaiki mengajar dan belajar dan untuk membimbing pertumbuhan kemampuan dan kecakapan profesional guru.

Kepala sekolah yang bertugas menjadi supervisor, yaitu bertugas mengatur seluruh aspek kurikulum yang berlaku di sekolah agar dapat memberikan hasil yang sesuai dengan target pendidikan yang ditentukan. Maju tidaknya suatu lembaga pendidikan ditentukan oleh peran kepala sekolah, jika kepala sekolah dapat menjalankan tugasnya sebagai supervisor dengan baik maka lembaga pendidikan yang dipimpinnya akan berjalan baik, supervisi pendidikan memberikan pengaruh besar terhadap perubahan dan perbaikan pendidikan, baik dari perbaikan kurikulum, model pembelajaran yang efektif di kelas sehingga tidak menimbulkan kejenuhan pada peserta didik karena guru yang mengajar dapat menemukan teori-teori dan cara baru dalam mengembangkan proses belajar mengajar yang baik.

Kepala sekolah yang mempunyai fungsi sebagai supervisor harus benar-benar memahami tugas sebagai supervisi, sehingga tidak muncul kecemburuan sosial dikalangan intern terhadap kepala sekolah. Kepala sekolah hendaknya bersikap terbuka kepada guru dan melibatkan guru dalam setiap perencanaan yang hendak dilakukan kepala sekolah dalam menyupervisi para guru, sehingga guru sebagai objek dapat memahami tugasnya dan dapat melakukan perbaikan-perbaikan demi meningkatkan kualitas dan mutu pendidikan yang baik untuk ke depannya. Maka dapat dipastikan jika hal ini yang terjadi guru tidak perlu merasa risau atau takut karena diawasi, justru hal ini membantu terhadap perbaikan proses belajar mengajar dan meningkatkan profesionalisme dan kinerja yang baik.

Dengan demikian, dilaksanakannya supervisi pendidikan dapat meningkatkan kemampuan profesional dan teknis bagi guru, kepala sekolah dan personel sekolah lainnya agar proses pendidikan di sekolah lebih berkualitas, terutama supervisi pendidikan dilakukan atas dasar kerjasama, partisipasi dan kolaborasi, bukan berdasarkan paksaan dan kepatuhan, pada akhirnya dapat menimbulkan kesadaran, inisiatif dan kreatif dari personel sekolah.

B. Pendekatan-Pendekatan Supervisi Pendidikan

Dalam pelaksanaan supervisi, supervisor perlu memberikan bimbingan kepada guru agar apa yang diperolehnya diterapkan atau diaplikasikan dalam proses belajar mengajar yang dilakukannya. Bimbingan dan pengembangan ini antara lain dilakukan dengan cara kunjungan kelas, pertemuan pribadi, observasi dan diskusi dalam rangka penggunaan teknik servis, supervisor dapat memedomani beberapa pendekatan.

Sutjipto menemukan 4 pendekatan supervisi yaitu; pendekatan humanistis, pendekatan kompetensi, pendekatan klinis, dan pendekatan profesional.[131]

1. Pendekatan Humanistis

Pendekatan humanistis merupakan salah satu pendekatan yang dilakukan oleh supervisor dalam pelaksanaan supervisi. Pendekatan humanistis didasarkan atas asumsi bahwa guru mengalami pertumbuhan secara terus

---

[131] Eventia Anne Grasia. *Proses dan Teknik Supervisi Pendidikan*. Jurnal Universitas Negeri Padang. 2012

menerus karena itu tugas supervisor dalam pendekatan ini adalah bimbingan guru agar lama kelamaan guru dapat berdiri sendiri. Teknik yang dugunakan tergantung kepada kebutuhan guru. Pendekatan ini timbul dari keyakinan bahwa kepala sekolah tidak dapat diperlakukan sebagai alat semata-mata untuk meningkatkan mutu belajar mengajar dan pengelolaan kelembagaan secara menyeluruh. Kepala sekolah bukan mekanistik yang seperti robot harus diperintah semena-mena oleh supervisor.[132]

Supervisor mempunyai tugas membimbing guru sehingga selain guru dapat berdiri sendiri juga bisa berkembang dalam jabatannya dengan usaha sendiri. Supervisor percaya bahwa guru mampu melakukan analisis dan memecahkan masalah yang dihadapinya dalam tugasnya sebagai pendidik/pengajar. Pada pendekatan humanistis ini supervisor hanya berfungsi sebagai fasilitator dan tidak mempunyai format yang standar, tetapi tergantung kepada kebutuhan guru dalam penggunaan teknik supervisinya.[133]

a. Teknik Pendekatan Humanistis

Pelaksanaan pendekatan ini dilakukan dengan empat tahapan supervisi antara lain sebagai berikut:

1) Pembicaraan Awal

---

[132] Depdiknas. 2008. *Metode dan Teknik Supervisi*. Jakarta: Direktorat Tenaga Kependidikan, Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu, Pendidik Dan Tenaga Kependidikan.

[133] Eventia Anne Grasia. *Proses dan Teknik Supervisi Pendidikan*. Journal Universitas Negeri Padang, 2012

Supervisor memancing apakah dalam mengajar guru menemui kesulitan. Pembicaraan dilakukan secara informal. Jika dalam pembicaraan ini guru tidak minta dibantu, maka proses supervisi akan berhenti. Ini disebut dengan titik lanjutan atau berhenti *(go or no point).*

2) Observasi

Jika guru perlu bantuan, supervisor mengadakan observasi kelas. Dalam observasi, supervisor masuk kelas dan duduk di belakang tanpa mengambil catatan. Ia mengamati kegiatan kelas.

3) Analisis dan interpretasi

Sesudah melakukan observasi, supervisor kembali ke kantor memikirkan kemungkinan kekeliruan guru dalam melaksanakan proses belajar mengajar. Jika menurut supervisor, guru telah menemukan jawaban maka supervisor tidak akan memberi nasihat kalau tidak diminta. Apabila diminta nasihat, supervisor hanya melukiskan keadaan kelas tanpa memberikan penilaian. Kalau diminta saran, supervisor akan memberikan kesempatan kepada guru untuk mencoba cara lain yang kiranya tepat dalam upaya mengatasi kesulitannya.

4) Pembicaraan akhir

Jika perbaikan telah dilakukan, pada periode tertentu guru dan supervisor mengadakan pembicaraan akhir. Dalam pembicaraan akhir ini, supervisor berusaha membicarakan apa yang sudah dicapai guru, dan menjawab kalau ada pertanyaan dan menanyakan kalau guru perlu bantuan lagi.

5) Laporan

Sebagai tambahan laporan disampaikan secara deskriptif dengan interpretasi berdasarkan judgment supervisor. Laporan ini ditulis untuk guru, kepala sekolah atau atasan kepala sekolah, untuk bahan perbaikan selanjutnya.

Pengembangan model supervisi dengan pendekatan humanistis mengacu pada empat elemen dalam praktik manajerial, yaitu *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *actuating* (pengarahan/ penggerakan) dan *controlling* (pengendalian).

2. Pendektan Kompetensi

Menurut Purwadarminta dalam kamus umum bahasa Indonesia kompetensi adalah kewenangan (kekuasaan) untuk menentukan atau memutuskan sesuatu hal. Konsep mengenai kompetensi untuk pertama kalinya dipopulerkan oleh Boyatzis yang mendefinisikan kompetensi sebagai kemampuan yang dimiliki seseorang yang nampak pada sikapnya yang sesuai dengan kebutuhan kerja dalam parameter lingkungan organisasi dan memberikan hasil yang diinginkan. Pandangan ini mengindikasikan bahwa kompetensi merupakan karakteristik atau kepribadian (*traits*) individual yang bersifat permanen yang dapat memengaruhi kinerja seseorang.[134]

---

[134] DC McClelland, RE Boyatzis, *Pola Motif Kepemimpinan dan Keberhasilan Jangka Panjang Dalam Manajemen*. Jurnal Psikologi Terapan, 1982

Supervisi sesungguhnya dapat dilaksanakan dilaksanakan oleh kepala sekolah yang berperan sebagai supervisor tetapi dalam sistem organisasi pendidikan modern diperlukan supervisor khusus yang lebih *Independent* (pengawas sekolah) dan dapat meningkatkan objektivitas dalam pembinaan dan pelaksanaan tugasnya. Jika supervisi oleh kepala sekolah, maka ia harus mampu melakukan berbagai pengawasan dan pengendalian untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan.

Pengawasan dan pengendalian ini merupakan kontrol agar kegiatan pendidikan di sekolah terarah pada tujuan yang telah ditetapkan. Pengawasan dan pengendalian juga merupakan tindakan preventif untuk mencegah agar para tenaga kependidikan tidak melakukan penyimpangan dan lebih berhati-hati dalam melaksanakan pekerjaannya.

Pengawasan dan pengendalian yang dilakukan kepala sekolah terhadap tenaga kependidikannya khususnya guru, bertujuan untuk meningkatkan 4 kemampuan profesional guru dan meningkatkan kualitas pembelajaran melalui pembelajaran yang efektif.

Kepala sekolah sebagai supervisor harus diwujudkan dalam kemampuan penyusun, dan melaksanakan program supervisi pendidikan, serta memanfaatkan hasilnya. Kemampuan menyusun program supervisi pendidikan harus diwujudkan dalam penyusun program supervisi kelas, pengembangan program supervisi untuk kegiatan ekstrakurikuler, pengembangan program supervisi perpustakaan, laboratorium, dan ujian.

Kemampuan melaksanakan programnya. Supervisi pendidikan harus diwujudkan dalam pelaksanaan

program supervisi klinis, program supervisi non klinis, dan program supervisi kegiatan ekstrakurikuler. Sedangkan kemampuan memanfaatkan hasil supervisi pendidikan harus diwujudkan dalam pemanfaatan hasil supervisi untuk meningkatkan kinerja tenaga kependidikan dan pemanfaatan hasil supervisi untuk mengembangkan sekolah.[135]

3. Pendekatan Klinis

Supervisi klinis dikembangkan pertama kali berdasarkan gagasan diagnosis dan perlakuan di bidang medis oleh Morris Cogan tahun 1950 di sebuah sekolah laboratorium di Universitas Harvard. Pendekatan ini dipengaruhi oleh teori behavioristik. Kata "klinis" menunjuk pada muka antara guru dan supervisor pada pemecahan masalah reflektif, target secara langsung masing-masing kelas, dan terfokus pada guru sebagai agen perubahan memiliki kapasitas mengembangkan kemampuan guru untuk bertanggung jawab menganalisis kinerja mereka, terbuka membantu orang lain, dan mengarahkan diri sendiri dilakukan dalam bentuk proses tatap muka yang memungkinkan supervisor dan guru bersama membahas dan menganalisis masalah pembelajaran yang terjadi di kelas dan menemukan mengatasi masalah tersebut.[136]

Pendekatan klinis dilakukan dengan asumsi bahwa guru akan tumbuh dan berkembang dalam jabatannya

---

[135] Nur Aedi. *Manajemen Pendidik & Tenaga Pendidikan*. Yogyakarta: Gosyen Publishing, 2016

[136] Morris, Lynn Lyons and Carol Taylor Fitz-Gibbon. *Evaluatior's Handbook*. BeverlyHills, CA: Sage Publication, 1978

melalui proses belajar, karena itu supervisor perlu membantu guru secara tatap muka dan individual. Asumsi dasar pendekatan ini adalah bahwa proses belajar guru untuk berkembang dalam jabatannya tidak dapat dipisahkan dari proses belajar yang dilakukan guru itu. Ada dua tujuan supervisi klinis yaitu pengembangan profesional dan motivasi kerja dosen atau instruktur.[137]

4. Pendekatan Profesional

Kata profesional menunjuk pada fungsi utama guru yang melaksanakan pengajaran secara profesional yaitu menjalankan profesinya secara benar dan melakukannya menurut etika dan sikap-sikap profesional. Asumsi dasar pendekatan ini adalah bahwa karena tugas utama guru adalah mengajar maka sasaran supervisi juga harus mengarahkan pada hal-hal tugas mengajar itu, dan bukan tugas guru yang sifatnya administratif.

Supervisi profesional ini tidak jauh berbeda dengan bentuk supervisi lainnya. Jika dalam supervisi yang lain guru mendapat pembinaan dari pihak atasan, maka dalam pendekatan ini guru mendapat bimbingan dari sejawatnya. Melalui penggugusan ada langkah-langkah dalam kegiatan pembinaan sebagai berikut:

a. Tahap Pertemuan

b. Tahap Pengajuan Masalah

c. Tahap Pembahasan

---

[137] Sergiovanni, T.J. *Supervision of Teaching*. Alexandria: Association for Supervision and Curriculum Development, 1982

d. Tahap Implementasi

e. Tahap Pengumpulan Balikan

Untuk menunjang kegiatan-kegiatan tersebut guru melengkapi dirinya dengan instrumen berupa angket untuk siswa, check list untuk mengamati perilaku dan keberhasilan siswa, serta catatan-catatan singkat untuk permasalahan, alternatif pemecahan, dan umpan balik.[138]

Pendekatan dan perilaku serta teknik yang digunakan dalam memberi supervisi kepada para guru bergantung atau berdasar pada prototipe guru. Bila guru profesional, maka pendekatan yang digunakan adalah pendekatan non direktif. Perilaku supervisor adalah mendengarkan, memberanikan, menjelaskan, menyajikan dan memecahkan masalah. Sedangkan teknik yang diterapkan adalah dialog dan mendengarkan aktif.

Bila guru tersebut tukang kritik atau terlalu sibuk, maka pendekatan yang diterapkan adalah pendekatan kolaboratif.

Perilaku supervisor adalah menyajikan, menjelaskan, mendengarkan, memecahkan masalah dan negosiasi. Sedangkan teknik yang digunakan adalah percakapan pribadi, dialog dan menjelaskan. Bila gurunya tidak bermutu, maka pendekatan yang digunakan adalah pendekatan langsung. Perilaku supervisor adalah menjelaskan,

[138] Yuli, *Teknik dan Pendekatan Supervisi Pendidikan* (yulianti200784.blogspot.com)

menyajikan, mengarahkan, memberi contoh, menetapkan tolok ukur dan menguatkan.[139]

Paradigma di atas dapat memudahkan dalam memasuki pembahasan pendekatan dan teknik yang dipakai untuk supervisi. Berikut ini akan disajikan pendekatan supervisi secara rinci.

1) Pendekatan langsung (direktif)

   Pendekatan langsung adalah "cara pendekatan terhadap masalah secara langsung. Supervisor memberikan arahan langsung".[140] Dalam hal ini tentu peran supervisor lebih dominan. Supervisor juga dapat menggunakan penguatan dan pemberian hukuman. Pada dasarnya pendekatan ini didasarkan pemahaman terhadap psikologi behaviorisme, yaitu adanya respons terhadap stimulus atau rangsangan. Namun para pakar berpendapat, sesuai yang dikutip Mufidah, bahwa "pola ini dianggap kurang efektif dan mungkin kurang manusiawi, karena kepada guru yang disupervisi tidak diberi kesempatan untuk mengembangkan kemampuan dan kreativitas mereka."

   Pada pendekatan ini, supervisor mengarahkan kegiatan untuk perbaikan pengajaran dan menetapkan standar perbaikan pengajaran dan penggunaan standar tersebut harus diikuti oleh guru. Tanggung jawab proses

---

[139] Sahertian, *Konsep Dasar dan Tehnik Supervisi Pendidikan*, 2000

[140] Mufidah, Lukluk Nur. *Supervisi Pendidikan*. Jember: Center for Society Studies, 2008

sepenuhnya berada ditangan supervisi, sedangkan tanggung jawab guru rendah.

2) Pendekatan tak langsung (non direktif)

Pendekatan tak langsung adalah "cara pendekatan terhadap permasalahan yang sifatnya tidak langsung." Dengan memakai pendekatan ini, supervisor tidak secara langsung menunjukkan permasalahan, akan tetapi ia mendengarkan terlebih dahulu keluhan para guru. Ia memberikan kesempatan sebanyak mungkin untuk mengutarakan permasalahan yang dihadapinya. Pendekatan tak langsung ini, berdasarkan pemahaman psikologi humanistis, yaitu sangat menghargai orang yang akan dibantu. Di sini peran supervisor adalah mendengarkan keluhan dan permasalahan guru serta mencoba memahaminya.

Karena pada dasarnya guru merasa lebih dihormati, maka guru akan cenderung mau secara terbuka mengemukakan permasalahan-permasalahan yang dihadapinya, khususnya dalam hal pembelajaran. Pola ini bertolak dari premis bahwa belajar pada dasarnya adalah pengalaman pribadi sehingga pada akhirnya individu harus mampu memecahkan masalahnya sendiri.[141] Tugas supervisor di sini adalah mendengarkan semua keluhan yang disampaikan oleh para guru dan juga gagasan dan ide-ide yang dipunyai guru untuk mengatasi masalah tersebut. Dan juga supervisor meminta kejelasan terhadap hal-hal yang kurang dipahaminya, serta mewujudkan inisiatif yang

---

[141] Maunah, Binti. *Supervisi Pendidikan Islam: Teori dan Praktik*. Yogyakarta: Teras. 2008

dimiliki oleh guru untuk mengatasi masalahnya dan meningkatkan kinerjanya terutama dalam kegiatan pembelajaran.

3) Pendekatan kolaboratif

Pendekatan kolaboratif adalah "cara pendekatan yang memadukan cara pendekatan direktif dan non direktif menjadi cara pendekatan baru". Pada pendekatan jenis ini, supervisor dengan guru bersama-sama menetapkan struktur, proses dan kriteria dalam melakukan percakapan terhadap masalah yang dihadapi oleh guru. Pada intinya dalam pendekatan ini, guru dan supervisor berbagi tanggung jawab.

Pendekatan ini, sebagaimana diungkapkan Sahertian, "didasarkan pada psikologi kognitif. Psikologi kognitif beranggapan bahwa belajar adalah hasil paduan antara kegiatan individu dengan lingkungan pada gilirannya nanti berpengaruh dalam pembentukan aktivitas individu." Dengan demikian pola hubungan dalam pendekatan ini adalah dua arah. Maka perilaku supervisor adalah menyajikan, menjelaskan, mendengarkan, memecahkan masalah dan negosiasi.

Praktiknya adalah supervisor mendengarkan dahulu guru mengemukakan masalah-masalahnya dalam hal pengajaran yang dihadapinya, kemudian barulah supervisor mengemukakan pendapatnya mengenai masalah itu. Langkah selanjutnya antara supervisor dengan guru menetapkan kesepakatan untuk unjuk kerja pada kegiatan mengajar berikutnya.



BAB XI

MODEL-MODEL SUPERVISI PENDIDIKAN

A. Pendahuluan

Supervisi sangat penting bagi dunia pendidikan untuk memastikan efektivitas dan produktivitas program yang dicanangkan. Setidaknya, ada dua alasan yang mendasari pentingnya supervisi pendidikan.[142] Supervisi pendidikan adalah kedudukan yang strategis dan penting dalam peningkatan mutu proses belajar mengajar. Dengan demikian, para supervisor pendidikan (kepala sekolah dan pengawas) harus memiliki kemampuan profesional yang handal dalam pelaksanaan supervisi pembelajaran.

Kemampuan profesional pengawas diperlukan untuk meningkatkan kualitas pembinaan guru di sekolah pada hakikatnya berkaitan dengan peranan supervisor dalam memberikan bantuan dan pelayanan profesional bagi guru-guru agar mereka lebih mampu melaksanakan pokoknya.

Kualitas kinerja supervisor sekolah perlu dilandasi dengan peningkatan kemampuan supervisi para pengawas

---

[142] Mukhtar & Iskandar, *Orientasi Baru Supervisi Pendidikan*, Cet. 1 Jakarta: Gaung Persada Press, 2009, 46-47.

dalam melaksanakan kewajibannya secara bertanggung jawab. Dengan demikian maka perlu mengetahui model-model supervisi pendidikan.

B. Model-model Supervisi Pendidikan

Banyak model supervisi yang telah dikemukakan oleh berbagai ahli pendidikan. Dalam mengklasifikasikan model tersebut antara satu ahli dengan lainnya memiliki perbedaan, dengan kata lain para ahli pun memiliki pemahaman yang berbeda tentang model-model supervisi tersebut,[143] antara lain sebagai berikut:

Menurut Piet A. Sahertain model supervisi dapat dibagi atas empat macam model[144] yaitu:

1. Model Supervisi Konvensional (tradisional)

   Model konvensional berkaitan erat dengan keadaan masyarakat ketika itu yang otoriter dan feodal. Pemimpin cenderung mencari-cari kesalahan dan menemukan kesalahan.

   Dengan demikian berpengaruh terhadap model supervisi yang mengandalkan inspeksi untuk mencari-cari kesalahan dan menemukan kesalahan, bahkan bersifat memata-matai.

---

[143] Mhm Fuad Zaini, *Pendidikan Dan Manajemen Analisis Kepemimpinan Kepala Madrasah,* Medan: CV. Pusdiklat Mitra Jaya, 2021, 63.

[144] Piet A. Sahertain, *Konsep Dasar Dan Teknik Supervisi Pendidikan*, Jakarta: Rineke Cipta, 2008, 35-42.

2. Model Supervisi Ilmiah

   Model supervisi ilmiah memiliki ciri-ciri sebagai berikut: dilaksanakan secara berencana dan kontinu, sistematis dan menggunakan teknik tertentu, menggunakan instrumen pengumpulan data, dan memiliki data objektif dari keadaan yang riil. Dengan kata lain model supervisi ilmiah mengarah kepada cara-cara ilmiah dalam melakukan supervisi. Hasil penelitian yang ilmiah tersebut diberikan kepada guru-guru sebagai umpan balik dan pedoman perbaikan mengajar pada semester berikutnya.

3. Model Supervisi Klinis

   Supervisi klinis adalah suatu proses pembimbingan dalam pendidikan yang bertujuan membantu pengembangan profesional guru dalam pengenalan mengajar melalui observasi dan analisis data secara objektif, teliti sebagai dasar untuk usaha mengubah perilaku mengajar guru.

4. Model Artistik

   Mengajar selain sebagai *knowledge* dan *skill*, tetapi juga *art* (kiat), begitu juga dengan supervisi yang merupakan pengetahuan, keterampilan dan juga suatu kiat.

   Supervisor yang mengembangkan model artistik akan menampakkan dirinya dalam relasi dengan guru-guru yang dibimbingnya sedemikian baiknya sehingga para guru merasa diterima. Adanya perasaan aman dan dorongan positif untuk berusaha maju. Sikap seperti mau belajar mendengarkan perasaan orang lain, mengerti orang lain dengan

problema yang dikemukakannya, menerima orang lain apa adanya, sehingga orang menjadi dirinya sendiri, itulah supervisi artistik.

Dari beberapa model yang dikemukakan para ahli, dapat ditarik persamaannya dari berbagai klasifikasi menurut Nur Aedi tentang model-model supervisi yang merinci menjadi delapan macam, yaitu:

1. Model Konvensional

   Model konvensional merupakan model supervisi yang berada pada zaman feodalisme, yang mencerminkan kekuasaan bersifat feodal dan otoriter.

   Model konvensional ini cara menerapkannya seperti mencari dan menemukan kesalahan. Bahkan terkadang kegiatan supervisi dilakukan terkesan memata-matai.[145]

2. Model Pendekatan Sains

   Menurut model pendekatan sains ini pembelajaran dipandang sebagai suatu ilmu atau *science*. Oleh sebab itu, maka perbaikan pembelajaran dilakukan dengan menggunakan metode-metode ilmiah. Pembelajaran yang dilakukan oleh guru dilaksanakan berdasarkan temuan penelitian atau teori yang secara empiris telah teruji kebenarannya. Apabila telah banyak temuan penelitian baik berupa deskripsi, konsep, atau teori yang telah teruji kebenarannya, maka selanjutnya tugas guru dan supervisor adalah memanfaatkan hasil penelitian tersebut.

---

[145] Nisa Rahmaniah Utami, et.al, *Supervisi Pendidikan,* Yayasan Kita Menulis, 2021, 35.

3. Model Supervisi Klinis

Model supervisi klinis menggunakan pendekatan kolaboratif antara supervisor dengan guru untuk secara konstruktif dan berkesinambungan meningkatkan pembelajaran.[146]

Dalam model ini dijalin interaksi langsung antara guru dengan supervisor dalam upaya memahami secara akurat aspek yang memerlukan perbaikan serta melakukan praktik untuk mengatasi permasalahan tersebut.

4. Model Supervisi Artistik

Model supervisi ini berasumsi bahwa pendidikan bukanlah serba ilmiah yang dapat dipelajari secara terstruktur, mekanistik, dan mengikuti prosedur tertentu.[147] Pendidikan bukanlah perkara yang simpel dan dapat diprediksi.

Pendidikan merupakan sebuah proses yang sangat kompleks dan sulit diprediksi. Model ini beranggapan bahwa pendidikan adalah seni. Model supervisi artistik dalam melaksanakan kegiatan supervisinya menggunakan persepsi dan pemahaman supervisor dalam mengapresiasi semua aspek yang terjadi dikelas.

---

[146] Ahmad Fauzan, *Peningkatan Kinerja Guru Pai Melalui Diklat Dan Partisipasi Dalam Kelompok Kerja Guru*, Jakarta: Penerbit A-Empat, 2022, 49.

[147] Nisa Rahmaiyah Utami, et.al, *Supervisi Pendidikan*, 36.

5. Model Gabungan Supervisi Saintifik, Klinis, dan Artistik

   Pada model gabungan ini, model saintifik digunakan oleh supervisor untuk mengidentifikasi hal-hal yang seharusnya terjadi berdasarkan temuan empiris. Model artistik digunakan untuk seni menafsirkan dan interpretasi atas apa yang terjadi di dalam kelas. Selanjutnya model supervisi klinis dalam model ini digunakan untuk memperbaiki atau menyelesaikan permasalahan pembelajaran.

6. Model Supervisi Pengembangan

   Model ini memandang guru sebagai individu yang berada pada berbagai tingkat pertumbuhan dan perkembangan profesionalitas yang beragam. Model ini dibangun di atas premis bahwa perkembangan manusia merupakan tujuan pendidikan. Model ini berdasarkan asumsi bahwa supervisor bekerja dengan guru, mereka membutuhkan asistensi yang sesuai dengan level konseptual yang dimiliki guru, dan mereka juga membutuhkan keleluasaan untuk tertarik terhadap perbaikan dirinya.

7. Model Supervisi Terdiferensiasi

   Model supervisi ini didefinisikan sebagai pendekatan dalam supervisi yang memberikan pilihan bagi guru mengenai jenis supervisi dan jenis layanan evaluasi yang diinginkan. Supervisor bertindak hanya sebagai fasilitator, tetapi memberikan opsi supervisi bagi guru dimana mereka bertanggung jawab atas proses supervisi tersebut. Model ini mirip dengan model supervisi pengembangan, hanya saja pada model ini supervisor memberikan alternatif-alternatif.

8. Model *Collaborative Supervision*

Supervisi kolaboratif merupakan proses di mana orang dengan keahlian yang beragam bekerja sama dalam status yang sama dan dengan komitmen yang sama untuk mencapai tujuan bersama pula. [148] Berdasarkan dua pendapat yang mengklasifikasikan beberapa model supervisi di atas, dapat dilihat perbedaan dalam membagi model supervisi tersebut. Tetapi secara garis besar memiliki kesamaan, seperti supervisi konvensional, ilmiah, klinis, dan artistik. Adapun model yang lainnya merupakan pengembangan dari ke empat model tersebut. Pembagian model di atas belum terlihat secara praktis dan teknis, masih dalam pengertian dan prinsipnya saja.

C. Analisis Model Supervisi Pendidikan

Dalam menerapkan beberapa model supervisi yang praktis untuk digunakan, sebagai supervisor dalam menyupervisi pendidikan harus mengetahui standar fungsi supervisi pendidikan. Menurut Piet A. Sahertian mengutip pendapatnya Swearingan dalam bukunya *Supervision of Instruction-Foundation and Dimension* mengemukakan delapan fungsi supervisi,[149] yaitu:

---

[148] Nur Aedi, *Pengawasan Pendidikan*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2014, 55-66.

[149] Ma'mun, *Model Supervisi Klinis dengan Pendekatan Peer Coaching Grow Me Dalam Penilaian Autentik Kurikulum 2013,* Jawa Tengah: Al-Qolam Media Lestari, 2019, 48.

1. Mengkoordinasi semua usaha sekolah

   Oleh karena perubahan terus menerus terjadi, maka kegiatan sekolah juga semakin bertambah. Dengan demikian perlu adanya koordinasi yang baik terhadap semua usaha sekolah. Yang dimaksud usaha-usaha tersebut adalah:

   a. Usaha tiap guru

      Ada sejumlah guru yang mengajar bidang studi yang sama dan setiap guru ingin mengemukakan idenya dan menguraikan materi menurut pandangannya ke arah peningkatan. Usaha-usaha yang bersifat individu itulah yang perlu dikoordinasi. Inilah fungsi supervisi.

   b. Usaha-usaha sekolah

      Dalam menentukan kebijakan, merumuskan tujuan-tujuan atas setiap kegiatan sekolah termasuk program-program sepanjang tahun ajaran perlu koordinasi yang baik.

   c. Usaha-usaha bagi pertumbuhan jabatan

      Setiap guru tentunya ingin bertumbuh dalam jabatannya. Dan cara-cara yang mereka tempuh tentunya juga cukup beragam, maka dari itu perlu adanya koordinasi yang merupakan tugas dari supervisi.

2. Memperlengkapi kepemimpinan sekolah. Dalam masyarakat demokratis kepemimpinan yang demokratis perlu dikembangkan. Kepemimpinan adalah ketrampilan yang harus dipelajari dengan melalui latihan terus menerus. Di sinilah tugas

supervisi untuk melatih agar memiliki ketrampilan dalam kepemimpinan kepala sekolah.

3. Memperluas pengalaman guru-guru Akar dari pengalaman terletak pada sifat dasar manusia. Manusia selalu ingin mencapai kemajuan yang semaksimal mungkin. Seorang yang akan jadi pemimpin, bila ia mau belajar dari pengalaman nyata di lapangan, melalui pengalaman baru ia dapat belajar untuk memperkaya dirinya dengan pengalaman belajar baru.[150]
4. Menstimulasi usaha-usaha sekolah yang kreatif. Usaha-usaha kreatif bersumber pada pandangan tentang manusia. Semua orang percaya bahwa manusia diciptakan dengan memiliki potensi untuk berkembang dan berkarya. Supervisi bertugas untuk menciptakan suasana yang memungkinkan guru-guru dapat berusaha meningkatkan dalam dirinya.
5. Memberikan fasilitas dan penilaian terus menerus Untuk meningkatkan kualitas sumber daya diperlukan penilaian terus menerus. Melalui penelitian dapat diketahui kelemahan dan kelebihan dari hasil dan proses belajar mengajar. Mengadakan penilaian secara teratur adalah fungsi dari supervisi pendidikan.
6. Menganalisis situasi belajar mengajar. Supervisi diberikan dengan tujuan untuk memperbaiki situasi belajar mengajar. Agar usaha tersebut dapat tercapai,

---

[150] Sumardi, *Pengembangan Profesionalisme Guru Berbasis MGMP: Model dan Implementasinya Untuk Meningkatkan Kinerja Guru,* Yogyakarta: Depublish, 2016, 55

maka perlu analisis hasil dan proses pembelajaran. Fungsi supervisi adalah menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi perbaikan belajar mengajar.

7. Memperlengkapi setiap anggota staf dengan pengetahuan yang baru dan ketrampilan baru pula. Setiap guru memiliki potensi dan dorongan untuk berkembang. Kebanyakan potensi tidak berkembang karena berabagai faktor. Supervisi memberi dorongan stimulasi dan membantu guru agar mengembangkan pengetahuan dalam hal mengajar. Mengajar adalah suatu ilmu pengetahuan, suatu ketrampilan, dan sekaligus seni. Kemampuan-kemampuan hanya dicapai bila ada latihan, mengulang dan dengan sengaja dipelajari. Setiap orang selalu menginginkan yang baru. Memotivasi untuk membarui itu merupakan fungsi dari supervisi pendidikan.
8. Memadukan dan menyelaraskan tujuan-tujuan pendidikan dan membentuk kemampuan-kemampuan. Untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi harus berdasarkan tujuan-tujuan yang sebelumnya. Ada hierarki kebutuhan yang harus selaras. Setiap guru pada suatu saat sudah harus mampu mengukur kemampuannya. Mengembangkan kemampuan guru adalah salah satu fungsi supervisi pendidikan.[151]

Dengan mengamati fungsi-fungsi yang ditawarkan oleh Piet A. Sahertian di atas memunculkan kesimpulan bahwa supervisi pendidikan dilaksanakan atas dasar keyakinan bahwa:

---

[151] Cucu Sutianah, *Profesi Kependidikan*, Pasuruan: CV. Penerbit Qiara Media, 2021, 196.

a. Kualitas proses pembelajaran sangat dipengaruhi oleh kemampuan profesional gurunya.

b. Pengawasan terhadap proses pembelajaran difokuskan pada peningkatan kemampuan profesional gurunya.

c. Pembinaan yang tepat dan terus menerus kepada guru-guru dapat meningkatkan mutu pembelajaran.

d. Supervisi yang efektif dapat menciptakan kondisi yang layak bagi pertumbuhan profesional guru.

e. Supervisi yang efektif dapat merangsang kreativitas guru untuk memunculkan gagasan baru dalam rangka memperbaiki proses pembelajaran.[152]

Berdasarkan uraian fungsi diatas, dapat dianalisis bahwa model supervisi yang sebaiknya dilakukan oleh supervisor adalah supervisi klinis menurut Makawimbang, yang difokuskan pada peningkatan mengajar guru, melalui siklus yang sistematik, dalam perencanaan, pengamatan, serta analisis yang intensif dan cermat tentang penampilan mengajar guru yang nyata, bertujuan mengadakan perubahan dengan cara yang rasional serta memotivasi guru untuk memperbaiki semua kekurangan dalam mengajar.[153]

Pelaksanaan supervisi klinis diharapkan mampu mengubah semua kelemahan dan kekurangan guru, supervisor diharapkan agar tidak mencari kesalahan tetapi mampu memberikan solusi perbaikan dan

---

[152] Imam, Ara, *Teori dan Praktik Pengelolaan Sekolah/Madrasah Di Indonesia,* Jakarta: Kencana, 2018, 129.

[153] Ma'mun, *Model Supervisi Klinis dengan Pendekatan Peer Coaching Grow Me Dalam Penilaian Autentik Kurikulum 2013*, 48

peningkatan mengajar guru, sehingga termotivasi dengan baik. Dalam supervisi klinis ini guru lebih dihargai, lebih kreatif, dan lebih baik.



BAB XII

JENIS-JENIS PELAYANAN SUPERVISI PENDIDIKAN

A. Pendahuluan

Pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik. Pendidikan diselenggarakan sebagai suatu proses pembudayaan dan pemberdayaan peserta didik yang berlangsung sepanjang hayat.[154] Proses pendidikan dalam hal ini menjadi penting bagi peradaban bangsa, dalam prosesnya banyak unsur-unsur yang menjadi bagian penting bagi tercapainya tujuan pendidikan di Indonesia.

Peran pengawas sekolah besar sekali dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan dan dilaksanakan secara bertahap dan terencana serta didukung oleh tenaga yang lain yang profesional dengan baik. Bertanggung jawab atas keberhasilan sebuah pendidikan dan pengajaran di sekolah atau madrasah. Unsur manajemen sekolah harus berperan secara maksimal yakni peran kepala sekolah guru, serta tenaga kependidikan lainnya. Kenapa demikian karena jika unsur manajemen sekolah tidak berdaya

[154] Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 tentang SISDIKNAS

bahkan tidak bergerak maju dengan semestinya sehingga sulit sekolah/madrasah untuk maju ke depan.

Membangun mutu pendidikan perlu waktu dan proses. Di samping itu memerlukan suatu pembinaan yang komprehensif dalam setiap bidang pendidikan agar mampu memberikan output yang berkualitas dalam pengelolaan sekolah. Maka dalam makalah ini dibahas jenis layanan supervisi pendidikan.

B. Pelayanan Supervisi Pendidikan

Supervisi pendidikan adalah segala bantuan dari para pemimpin sekolah, yang tertuju kepada perkembangan kepemimpinan guru-guru dan personel sekolah lainnya di dalam mencapai tujuan-tujuan Pendidikan. Ia berupa dorongan, bimbingan dan kesempatan bagi pertumbuhan keahlian dan kecakapan guru-guru, seperti bimbingan dalam usaha dan pelaksanaan pembaharuan-pembaharuan dalam Pendidikan dan pengajaran, pemilihan alat-alat pelajaran dan metode mengajar yang lebih baik, cara penilaian yang sistematis terhadap fase seluruh proses pengajaran dan sebagainya.[155]

Supervisi juga dapat diartikan sebagai suatu aktivitas pembinaan yang telah direncanakan untuk membantu para guru dan pegawai serta staf sekolah lainnya dalam melakukan pekerjaan secara efektif sehingga memperoleh hasil yang baik. Supervisi merupakan suatu proses yang diterapkan terhadap suatu pekerjaan yang telah

[155] Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2016, 79.

dilaksanakan bahkan menilai dan mengoreksi pekerjaan tersebut agar sesuai dengan apa yang telah ditetapkan sejak awal. Supervisi juga dapat diartikan sebagai pelayanan yang diberikan kepada guru agar guru dapat menjadi seorang yang profesional dan dapat melaksanakan dan mengerjakan tugasnya dengan baik terhadap peserta didiknya.[156]

Jadi supervisi pendidikan adalah aktivitas pembinaan yang direncanakan dan dilaksanakan oleh supervisor dalam membantu tenaga pendidik dan kependidikan untuk kinerja yang lebih efektif.

Menurut Moh. Rifa'i dalam buku Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan yang ditulis oleh Hidayat, pelayanan supervisi pendidikan ialah pelayanan dan bantuan dari supervisor kepada yang disupervisi (pada umumnya guru), supaya para guru itu meningkat keahlian profesionalnya dan dapat menjadi guru yang lebih baik serta menghasilkan peserta didik yang lebih baik pula.[157]

Pelayanan dalam konteks supervisi pendidikan terjadi dalam bentuk interaksi, mutu interaksi akan dapat memberikan dampak pada apa yang akan dilakukan dalam supervisi pendidikan dan efektifnya ditentukan oleh bagaimana supervisor atau pengawas berkaitan dengan pihak yang membutuhkan pelayanan. Dalam memberikan pelayanan, membutuhkan berbagai

---

[156] Bradley Setiyadi, *Supervisi dalam Pendidikan,* Purwodadi: CV Sarnu Untung, 2020, 56-57.

[157] Hidayat, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*, Banten: Yayasan Pendidikan dan Sosial Indonesia Maju, 2019, 96.

perangkat dan kompetensi yang dibutuhkan oleh pihak yang membutuhkan pelayanan, pelayanan harus memberikan nilai lebih bagi yang dilayani, sehingga pelayanan yang dilakukan memberikan suatu dorongan serta pemicu bagi yang dilayani untuk melakukan pekerjaan dengan lebih baik dan lebih bermutu.[158]

Suharsimi Arikunto yang dikutip dari buku Ahmad Faozan yang berjudul Peningkatan Kinerja Guru, pelayanan supervisi pendidikan yaitu jenis-jenis supervisi yang bertujuan untuk meningkatkan profesional guru.[159] Menurut Juni Mahanis, pelayanan supervisi pendidikan yakni lebih mengutamakan pada pembinaan dan peningkatan kemampuan profesional guru sehingga dapat berdampak pada kemajuan pengajaran.[160]

Jadi dapat disimpulkan bahwa pelayanan supervisi pendidikan adalah jenis-jenis bantuan layanan sebagai usaha membina dan meningkatkan potensi pendidik untuk kinerja yang lebih efektif sehingga berdampak pada kemajuan pengajaran di sekolah.

C. Jenis-jenis Layanan Supervisi Pendidikan

Suharsimi Arikunto yang dikutip dari buku Ahmad Faozan yang berjudul Peningkatan Kinerja Guru, membedakan jenis supervisi berdasarkan kegiatannya menjadi dua.

---

[158] Bradley Setiadi, *Supervisi dalam Pendidikan,* 63-64.

[159] Ahmad Faozan, *Peningkatan Kinerja Guru,* Serang: CV Sarnu Untung, 2020, 56-57.

[160] Juni Mahanis, *Administrasi Pendidikan Islam,* Surabaya: Global Aksara Press, 2021, 69.

yaitu (l) supervisi akademik dan (2) supervisi administrasi. Muhibbin Syah menyebutkan tiga ragam supervisi pendidikan, yaitu (l) supervisi akademik (2) supervisi administrasi yang bersifat penunjang pembelajaran, dan (3) supervisi institusional/lembaga.

1. Supervisi Akademik

Menurut Suharsimi Arikunto, supervisi akademik adalah supervisi yang menitikberatkan pengamatan pada masalah akademik, yang langsung berada dalam lingkup kegiatan pembelajaran yang dilakukan oleh guru untuk membantu siswa ketika sedang dalam proses belajar.[161]

Carl D. Glickman dalam *Supervision of Instruction,* yang dikutip Nur Aedi, menyebutkan *academic supervision sebagai a series of activities in assissting teachers to develop their ability to manage teaching learning process in order to reach the objectives.* Supervisi akademik merupakan serangkaian aktivitas dalam membantu para guru untuk mengembangkan kemampuan mengelola proses belajar mengajar guna mencapai tujuan pembelajaran yang telah ditentukan.

Esensi supervisi akademik bukanlah mengukur atau menilai kinerja guru, melainkan sebagai upaya membantu guru dalam mengembangkan kapabilitas profesionalnya.

Meskipun dalam supervisi akademik terdapat aktivitas penilaian terhadap kinerja guru, tetapi ini bukanlah merupakan tujuan atau aktivitas utama supervisi akademik. Penilaian terhadap guru hanya salah

---

[161] Ahmad Faozan*, Peningkatan Kinerja Guru,* 27-28.

satu tahapan untuk mengetahui kemampuan awal guru dalam melakukan proses belajar mengajar. Yang paling penting dan utama dalam supervisi akademik yaitu melakukan bantuan profesional guna perbaikan atau peningkatan kemampuan guru.

Meskipun demikian, supervisi akademik tidak bisa terlepas dari penilaian kinerja guru dalam mengelola pembelajaran. Apabila di atas dikatakan bahwa supervisi akademik merupakan serangkaian kegiatan membantu guru mengembangkan kemampuan mengelola proses pembelajaran, maka menilai kinerja guru dalam mengelola proses pembelajaran menurut Thomas J. Sergiovanni merupakan salah satu kegiatan yang tidak dapat dihindari prosesnya. Penilaian kinerja guru dalam mengelola proses pembelajaran sebagai suatu proses pemberian estimasi kualitas kinerja guru dalam mengelola proses pembelajaran merupakan bagian integral dari serangkaian kegiatan supervisi akademik. Apabila dikatakan supervisi akademik merupakan serangkaian kegiatan membantu guru mengembangkan kemampuannya, maka dalam pelaksanaannya terlebih dahulu perlu diadakan penilaian kemampuan guru sehingga bisa ditetapkan aspek yang perlu dikembangkan dan cara mengembangkannya. Namun satu hal yang perlu ditegaskan di sini, bahwa setelah melakukan penilaian kinerja bukan berarti selesailah pelaksanaan supervisi akademik, melainkan harus dilanjutkan dengan tindak lanjutnya berupa pembuatan program tindak lanjut.

Nana Sudjana yang dikutip dalam buku Peningkatan Kinerja Guru menyebutkan supervisi akademik merupakan salah satu fungsi supervisi pendidikan yang harus dijalankan oleh pengawas, di samping supervisi

manajerial. Lebih lanjut, Nana Sudjana mendefinisikan supervisi akademik adalah fungsi supervisi yang berkenaan dengan aspek pembinaan dan pengembangan kemampuan profesional guru dalam meningkatkan mutu pembelajaran dan bimbingan di sekolah.[162]

Sementara Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan menyebutkan supervisi akademik adalah serangkaian kegiatan membantu guru mengembangkan kemampuannya mengelola proses pembelajaran untuk mencapai tujuan pembelajaran.[163] Dalam Buku Kerja Pengawas Sekolah disebutkan bahwa supervisi akademik adalah supervisi yang berhubungan dengan aspek pelaksanaan tugas pembinaan, pemantauan, penilaian, dan pembimbingan dan pelatihan profesional guru pada aspek kompetensi guru dan tugas pokok guru.[164]

Ada tiga konsep kunci dalam supervisi akademik, yaitu:

a. Supervisi akademik harus secara langsung mempengaruhi perkembangan perilaku guru dalam mengelola proses belajar mengajar. Hal ini merupakan ciri esensial dari supervisi akademik.
b. Perilaku supervisor dalam membantu guru mengembangkan keterampilan harus didesain atau direncanakan secara resmi dan jelas. Desain tersebut

---

[162] Ahmad Faozan, *Peningkatan Kinerja Guru*, 27-28.

[163] Kemendikbud, *Supervisi Manajerial dan Supervisi Akademik*, Jakarta: Kemendikbud, 2013, 15.

[164] Kemendikbud, *Buku Kerja Pengawas Sekolah Pendidikan Dasar dan Menengah*, Jakarta: Kemendikbud, 2017, 5.

direalisasikan dalam program supervisi akademik yang mengacu pada tujuan tertentu. Meskipun desain perilaku supervisor merupakan tanggung jawab supervisor, tetapi akan lebih baik jika desain ditentukan bersama antara supervisor dan guru yang akan dibina.

c. Tujuan akhir supervisi akademik yaitu agar para guru lebih kapabel dalam memfasilitasi proses belajar pada siswanya.[165]

Supervisi akademik atau supervisi pendidikan menurut Supardi dalam buku Kasman yang berjudul Manajemen dan Supervisi Pendidikan Islam ialah suatu pelayanan *(service)* untuk membantu, mendorong, membimbing, serta membina guru-guru agar mampu meningkatkan kemampuan dan keterampilan dalam menjalankan tugas pembelajaran. Jadi supervisi pendidikan adalah pemberian layanan berupa bantuan, bimbingan, dan pembinaan oleh kepala sekolah (supervisor) kepada guru yang berkaitan dengan masalah pembelajaran dan tujuan meningkatkan kualitas pembelajaran menjadi lebih baik.

Seorang kepala sekolah dituntut memiliki kemampuan melaksanakan supervisi akademik kepada para guru yang berada di sekolah yang dipimpinnya. Hadiyanto dalam Kasman menjelaskan bahwa sebagai seorang kepala sekolah dalam melaksanakan supervisi akademik, hendaknya menguasai beberapa kompetensi yang terurai dalam tahap-tahap: pembicaraan pra observasi, melaksanakan observasi, melakukan analisis dan menentukan strategi, melakukan pembicaraan

---

[165] Ahmad Faozan, *Peningkatan Kinerja Guru*, 28-29.

tentang hasil supervisi serta melakukan analisis setelah pembicaraan. Menurut Sagala dalam Kasman, kepala sekolah harus memiliki kemampuan mensupervisi dan mengaudit kinerja guru, staf, dan pegawai lainnya yang ada di lingkungan sekolah. Kemampuan supervisi tersebut meliputi "Kemampuan melakukan supervisi sesuai prosedur dan teknik-teknik yang tepat, kemampuan melakukan *monitoring*, evaluasi dan pelaporan program pendidikan sesuai dengan prosedur yang tepat.

Usman dalam Kasman juga menjelaskan bahwa sebagai supervisor, kepala sekolah/madrasah harus mampu merencanakan program supervisi akademik dalam rangka peningkatan profesionalisme guru, melaksanakan supervisi akademik terhadap guru dengan menggunakan pendekatan dan teknik supervisi yang tepat, dan menindaklanjuti hasil supervisi akademik terhadap guru dalam rangka peningkatan profesionalisme guru. Sagala dalam Kasman juga menyimpulkan bahwa supervisi akademik dalam jabatan pengawas sekolah memberikan pelayanan membantu guru untuk meningkatkan kualitas layanan belajar yang diterima peserta didik ke arah yang lebih baik.[166]

Sulistyorini mengemukakan bahwa supervisi akademik adalah suatu usaha yang sifatnya membantu guru atau melayani guru agar dapat memperbaiki, mengembangkan, dan meningkatkan pengajarannya.

---

[166] Kasman, *Manajemen dan Supervisi Pendidikan Islam*, Boyolali: Madina Publisher, 2021, 71-73

Serta dapat menyediakan kondisi belajar siswa yang efektif dan efisien demi pertumbuhan jabatannya untuk mencapai tujuan dan mutu pendidikan.[167] Pembinaan pada pengawasan akademik merupakan kegiatan pembimbingan yang dilakukan melalui bantuan profesional yakni:

1) Pembinaan pada pengawasan akademik untuk meningkatkan kompetensi guru, yang meliputi kompetensi pedagogis, kepribadian, sosial, dan profesional.
2) Pemecahan masalah akademik, yakni menemukan hambatan-hambatan guru dalam pelaksanaan program pembelajaran.
3) Bimbingan dan latihan profesionalitas guru, pembimbingan dalam penyusunan dan pelaksanaan program pembelajaran dan pelatihan dengan *workshop.*
4) Pemantauan dan penilaian kinerja, yakni dengan wawancara, studi dokumen data hasil program.[168]

2. Supervisi Administrasi

Kata administrasi berasal dari bahasa Latin yang terdiri atas kata *ad dan ministrate.* Kata ad mempunyai arti yang sama dengan to dalam bahasa Inggris, yang berarti "ke"' atau kepada. Dan *ministrate* sama artinya dengan kata *to*

---

[167] Sulistyorini, *Supervisi Pendidikan,* Riau: Dotplus Publisher, 2021, 121

[168] Kemendikbud, *Buku Kerja Pengawas Sekolah Pendidikan Dasar dan Menengah,* 7.

serve atau to conduct, yang berarti "melayani", "membantu", atau "mengarahkan". Dalam bahasa Inggris, *to administrate* berarti "mengatur", "memelihara", dan "mengarahkan".[169]

Tujuan administrasi pendidikan adalah memberikan sistematika kerja dalam mengelola pendidikan, sehingga tugas-tugas operasional kependidikan dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien menuju sasaran atau tujuan yang ditetapkan. Supervisi administrasi adalah supervisi yang obyeknya menitikberatkan pengamatan pada aspek-aspek administrasi yang berfungsi sebagai pendukung dan memperlancar terlaksananya proses pembelajaran, dapat berupa kurikulum sekolah, penentuan dosen pengampu mata kuliah, penyusunan jadwal kuliah, laporan nilai mahasiswa, presensi kehadiran dosen dan mahasiswa, rasio dosen dan mahasiswa, tingkat pendidikan dosen dan tenaga kependidikan, prestasi yang diperoleh mahasiswa.[170] Menurut Suharsimi Arikunto, supervisi administrasi yaitu supervisi yang menitikberatkan pengamatan pada aspek-aspek administrasi yang berfungsi sebagai pendukung terlaksananya pembelajaran.[171]

Supervisi administrasi dapat dilakukan oleh internal lembaga. Supervisi administrasi menitikberatkan pengamatan supervisor pada aspek-aspek administrasi yang

---

[169] Ahmad Dini*, Supervisi Kepala Madrasah*, Jakarta: Kreasi Cendekia Pustaka, 2019, 27.

[170] Ahmad Dini, 34-35.

[171] Ahmad Faozan, *Peningkatan Kinerja Guru,* 28.

berfungsi sebagai pendukung dan pelancar terlaksananya pembelajaran.

Selama ini pengawasan atas sarana dan fasilitas sekolah merupakan objek sasaran inspeksi yang kurang dikaitkan kepada kepentingan pembelajaran. Sasaran pengawasan di lingkungan sistem persekolahan selama ini menunjukkan kesan seolah-olah segi fisik material yang tampak merupakan sasaran yang sangat penting. Kurang perhatian terhadap masalah pembelajaran yang bermutu merupakan kendala bagi upaya peningkatan mutu pendidikan dan pengajaran. Supervisi administratif adalah supervisi yang ditujukan kepada pembinaan dalam memanfaatkan setiap sarana bagi keperluan pembelajaran. Fasilitas belajar, media belajar, buku teks, perpustakaan, semua itu merupakan sarana belajar yang perlu dikaitkan untuk mempertinggi kualitas proses belajar.[172]

Sehingga dapat disimpulkan bahwa supervisi administrasi adalah supervisi yang menitikberatkan pembinaan pada aspek-aspek administrasi yang berfungsi sebagai pendukung dan memperlancar terlaksananya pembelajaran dalam suatu lembaga pendidikan serta dapat menciptakan kondisi belajar yang efektif dan efisien demi mencapai tujuan dan mutu pendidikan.

Aspek-aspek administrasi yang berfungsi sebagai pendukung dan memperlancar berjalannya suatu lembaga pendidikan, seperti agenda sekolah, jadwal pelajaran, buku jurnal pembelajaran, presensi, rapor,

---

[172] Ahmad Dini, *Supervisi Kepala Madrasah,* 35

data siswa dan segala aspek yang ada dalam pengelolaan administrasi sekolah.

3. Supervisi Lembaga atau Manajerial

Pengawasan manajerial merupakan tugas pengawas sekolah yang meliputi kegiatan pembinaan, pemantauan, penilaian, serta pembimbingan dan pelatihan profesional kepala sekolah dan tenaga kependidikan lain dari aspek pengelolaan sekolah yang terkait langsung dengan peningkatan efisiensi dan efektivitas sekolah dalam mendukung terlaksananya proses pembelajaran.[173]

Supervisi lembaga objek pengamatan supervisor pada aspek-aspek yang berada di seluruh sekolah. Jika supervisi akademik dimaksudkan untuk meningkatkan kualitas pembelajaran maka supervisi lembaga dimaksudkan untuk meningkatkan nama baik sekolah atau kinerja sekolah secara keseluruhan. Supervisi institusional adalah supervisi yang berorientasi pada pembinaan aspek organisasi dan manajemen sekolah sebagai lembaga yang meliputi semua aspek dalam bentuk pengaturan yang terkait dengan proses peningkatan mutu sekolah dalam rangka menyukseskan pembelajaran, seperti: penerimaan murid baru, rombongan belajar, pembagian tugas, pengembangan kurikulum dalam kegiatan ekstra dan intra, pengelolaan sarana dan fasilitas belajar, kalender akademik,

---

[173] Kemendikbud, *Buku Kerja Pengawas Sekolah Pendidikan Dasar dan Menengah,* 10.

hubungan kerjasama sekolah dengan orang tua dan masyarakat.[174]

Supervisi institusional atau supervisi kelembagaan berkaitan dengan usaha untuk menjadikan sekolah memiliki kinerja yang baik. Supervisi lembaga biasanya dilakukan oleh pengawas sekolah. Rencana kerja pengawas yang berkaitan dengan supervisi manajerial dituntut mengacu pada aspek fungsi dan substansi manajemen sekolah. Aspek fungsi manajemen mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengoordinasian, pengendalian, *monitoring* dan evaluasi serta pelaporan.

Sedangkan aspek substansi manajerial sekolah mencakup pengelolaan kurikulum dan pembelajaran, pengelolaan ketenagaan, pengelolaan kesiswaan, pengelolaan keuangan dan pembiayaan sekolah, pengelolaan sarana dan prasarana sekolah serta pengelolaan hubungan sekolah dengan masyarakat. Pengawas dituntut memiliki pengetahuan yang mumpuni dalam memandang manajemen sekolah sebagai satu kesatuan sistem yang di dalamnya berpadu antara aspek fungsi dan substansi manajerial. Keefektifan pelaksanaan substansi manajemen di sekolah tergantung pada kemampuan kepala madrasah menerapkan fungsi-fungsi manajemen mulai dari perencanaan sampai pada pelaporan sebagaimana terlihat pada figur di halaman berikut. Tugas pengawas untuk membantu kepala madrasah dalam menyusun visi dan misi sekolah binaan sampai dituangkan dalam rencana kerja sekolah sangat dibutuhkan. Terdapat beberapa aspek yang perlu menjadi prioritas dalam penyusunan program supervisi

---

[174] Ahmad Dini, *Supervisi Kepala Madrasah,* 35.

manajerial menuju sekolah efektif, yaitu: 1) Kepemimpinan yang profesional, 2) Fokus pada kualitas pembelajaran, 3) Keefektifan pencapaian indikator pembelajaran, 4) Berorientasi pada visi, misi dan tujuan sekolah, 5) Harapan yang tinggi bagi semua peserta didik, 6) Akuntabilitas pengelolaan sekolah, 7) Penciptaan masyarakat belajar bagİ warga sekolah, 8) Stimulasi/dukungan lingkungan sekolah.

Rivai yang dikutip dari buku Supervisi Kepala Madrasah mengemukakan beberapa karakteristik perencanaan supervisi sebagai berikut: 1) supervisi tidak ada rencana yang standar, 2) perencanaan supervisi memerlukan kreativitas, 3) komprehensif, 4) kooperatif, dan 5) fleksibel. Pelaksanaan supervisi oleh pengawas sekolah mendasarkan perencanaan/program yang telah disusun; meliputi tahap persiapan, pelaksanaan, dan penilaian/pelaporan sudah dilaksanakan secara baik sesuai dengan aturan dan pedoman yang ada, dan lebih mengarah pada pembinaan. Jenis kegiatan dalam pembinaan supervisi akademik adalah pembuatan program, pelaksanaan program, penilaian/pelaporan, dan rencana tindak lanjut. Kegiatan supervisi akademik dilakukan untuk membantu guru dalam mengelola pembelajaran sedangkan supervisi manajerial dilakukan untuk membantu kepala madrasah dalam kegiatan manajerial.

Teknik yang digunakan pengawas sekolah dalam mensupervisi sekolah berupa teknik individual dan teknik kelompok. Teknik individu yang meliputi: I) kunjungan dan observasi kelas, 2) pertemuan/percakapan individual. Teknik kelompok meliputi: diskusi kelompok, mengadakan kunjungan kelas, mengikutsertakan guru-

guru dalam Musyawarah Guru Mata Pelajaran (MGMP).[175]

Jadi supervisi lembaga atau manajerial adalah supervisi yang berorientasi pada pengelolaan pendidikan atau pembinaan aspek fungsi manajemen dan organisasi sekolah sebagai lembaga yang meliputi semua aspek untuk meningkatkan mutu pendidikan.

D. Analisis Pelayanan Supervisi

Supervisi akademik baik yang dilakukan oleh pengawas maupun kepala sekolah sasarannya adalah guru dengan tujuan untuk memberdayakan guru secara profesional dalam melaksanakan tanggung jawabnya sebagai tenaga profesional sehingga kinerja guru dalam proses belajar mengajar dapat optimal dan berkualitas. Pelayanan supervisi menjadi penentu bagaimana standar pendidikan di suatu lembaga menjadi layak.

Supervisi juga berpengaruh terhadap sasaran pembinaannya. Dalam jurnal "Pengaruh Pelaksanaan Supervisi Akademik Pengawas Sekolah Dan Supervisi Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru" terdapat kesimpulan bahwa Pelaksanaan supervisi akademik pengawas sekolah berpengaruh signifikan dan berkontribusi terhadap kinerja guru SMK Negeri di Kabupaten Majene.[176]

---

[175] Ahmad Dini, *Supervisi Kepala Madrasah,* 36-37.

[176] Ahmad Ramadhan, "Pengaruh Pelaksanaan Supervisi Akademik Pengawas Sekolah dan Supervisi Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru" EST *Jurnal*, 3 (2017), 136-144.

Artinya pelaksanaan supervisi yang dilakukan oleh pengawas memberikan pengaruh bisa menentukan bagaimana lembaga tersebut bisa mengalami peningkatan atau tidak. Jika pelaksanaan supervisi akademik di lembaga berjalan dengan baik maka kecenderungannya akan banyak memberikan kontribusi terhadap kemajuan lembaga sekolah.



BAB XIII

APLIKASI SUPERVISI PADA MADRASAH DAN PONDOK PESANTREN

A. Pendahuluan

Kepala sekolah merupakan pemimpin pendidikan tingkat satuan pendidikan yang harus bertanggung jawab terhadap maju mundurnya pendidikan dan sekolah yang dipimpinnya. Tidak jarang kepala sekolah menerima ancaman, jika dia tidak dapat memajukan sekolahnya maka akan dimutasikan atau diberhentikan dari jabatannya. Oleh karena itu kepala sekolah dituntut untuk memiliki berbagai kemampuan, baik berkaitan dengan masalah manajemen maupun kepemimpinan, agar dapat mengembangkan dan memajukan sekolahnya secara efektif, efisien, mandiri, produktif, dan akuntabel.[177]

Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak

---

[177] Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah. Ed.1 Cetakan ke-2,* Jakarta: Bumi Aksara, 2012, 5.

mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara.[178]

Supervisi akademik adalah serangkaian kegiatan membantu guru mengembangkan kemampuannya mengelola proses pembelajaran demi pencapaian tujuan pembelajaran upaya peningkatan proses pembelajaran Pendidikan Agama Islam di sekolah berbasis pondok pesantren bukan masalah yang sederhana, tetapi memerlukan penanganan yang multidimensi dengan melibatkan berbagai pihak yang terkait. Untuk mencapai hal itu, kepala sekolah dan pengasuh pondok pesantren melakukan berbagai upaya diantaranya adalah dengan meningkatkan kemampuan supervisi akademik kepala sekolah.[179]

Perilaku profesional akan lebih diwujudkan dalam diri guru, apabila institusi tempat ia bekerja memberi perhatian lebih banyak pada pembinaan, pembentukan, dan pengembangan sikap professional. Oleh karena itu, kepala sekolah harus menguasai konsep supervisi akademik. Supervisi merupakan aktivitas yang harus dilakukan oleh seorang pemimpin berkaitan dengan peran kepemimpinan yang diembannya dalam rangka menjaga kualitas produk yang dihasilkan lembaga.

Dalam pelaksanaan supervisi akademik kepala sekolah harus mampu menguasai semua aspek supervisi akademik. Keberhasilan pembelajaran guru di pengaruhi

---

[178] Undang-Undang N0. 20 Tahun 2003 Tentang SISDIKNAS

[179] Asf, Jasmani, *Supervisi Pendidikan (Terobosan Baru Dalam Peningkatan Kinerja Pengawas Sekolah dan Guru,* Yogjakarta: Ar-ruzz Media, 2013, 26

oleh kepala sekolah sebagai seorang pemimpin dalam melakukan supervisi dan pembinaan terhadap guru agar tujuan proses pembelajaran dapat berjalan dengan baik.

B. Aplikasi Supervisi Pada Madrasah

Pendidikan adalah proses memanusiakan manusia. Oleh karenanya selalu dikatakan bahwa pendidikan adalah sebuah proses untuk memanusiakan manusia. Tenaga pengawas adalah personel yang bertanggung jawab terhadap upaya memanusiakan manusia melalui proses pendidikan dan pengajaran. Proses pendidikan adalah untuk menjadikan murid menjadi manusia yang dilakukan dengan mengembangkan segala potensi yang dimilikinya, sedangkan pengajaran adalah proses untuk menjadikan murid mengetahui apa yang seharusnya diketahuinya.[180]

Alat untuk mengontrol keterlaksanaan proses pengelolaan pendidikan di madrasah adalah diperlukannya kegiatan pengawasan pendidikan yang disebut dengan supervisi dan orang yang melakukannya disebut dengan supervisor. Kegiatan supervisi bertujuan untuk membantu para personel madrasah (kepala madrasah, guru, dan tenaga kependidikan) agar mereka dapat melaksanakan tugasnya secara profesional.

Supervisi pendidikan di madrasah yang diarahkan untuk membantu guru dalam mengembangkan proses pembelajaran yang berkualitas agar tercapainya tujuan

---

[180] Veithzal Rivai, dan Sylviana Murni, *Education Management Analisis Teori dan Praktik,* Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2012, 865.

pembelajaran disebut dengan supervisi akademik, sedangkan supervisi terhadap kepala sekolah dan tenaga kependidikan dalam rangka meningkatkan kinerja pengelolaan sekolah disebut dengan supervisi manajerial. Supervisi akademik dan supervisi manajerial dilaksanakan oleh pengawas dan kepala madrasah. Sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 tahun 2007 bahwa salah satu dimensi standar kompetensi kepala sekolah adalah kompetensi supervisi.[181]

Begitu pula halnya dengan pengawas sekolah yang secara tegas diatur oleh Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 12 tahun 2007 tentang Standar Pengawas Madrasah, menyebutkan bahwa seorang pengawas madrasah wajib mempunyai enam dimensi kompetensi minimal yaitu kompetensi kepribadian, supervisi manajerial, supervisi akademik, evaluasi pendidikan, penelitian pengembangan dan kompetensi sosial.[182]

Menurut Peraturan menteri yang sama, disebutkan bahwa tugas pengawas sekolah/madrasah adalah melakukan pengawasan akademik dan pengawasan manajerial. Sejalan dengan itu peran pengawas menurut Menurut Musfiqon dan Bahak Udin dalam Suharsimi Arikunto dapat dibagi menjadi dua, (1) supervisi akademik (pengawasan operasional), dan (2) supervisi administrasi (pengawasan manajerial/ organisasional). Supervisi akademik, menitikberatkan pengamatan pada

---

181 Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 tahun 2007 tentang Pengawas Sekolah dan Madrasah.

182 Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 12 tahun 2007 tentang Standar Kompetensi Kepala Sekolah/ Madrasah.

masalah yang langsung berada dalam lingkup pembelajaran yang dilakukan guru untuk membantu siswa ketika sedang dalam proses belajar. Sedangkan supervisi administrasi, menitikberatkan pengamatan pada aspek-aspek administrasi sebagai lingkungan belajar yang berfungsi mendukung terlaksananya pembelajaran. Kedua bentuk kegiatan supervisi itu, disebut sebagai supervisi pendidikan.[183]

Supervisi manajerial merupakan fungsi supervisi yang berkenaan dengan aspek pengelolaan madrasah yang terkait langsung dengan peningkatan efisiensi dan efektivitas sekolah yang mencakup: 1) perencanaan, 2) koordinasi, 3) pelaksanaan, 4) penilaian, 5) pengembangan kompetensi SDM kependidikan dan sumber Daya lainnya. Sasaran Supervisi Manajerial adalah membantu kepala sekolah dan staf sekolah lainnya dalam mengelola administrasi pendidikan seperti: 1) administrasi kurikulum, 2) administrasi keuangan, 3) administrasi sarana prasarana/perlengkapan, 4) administrasi personal atau ketenagaan, 5) administrasi kesiswaan, 6) administrasi hubungan sekolah dan masyarakat, 7) administrasi budaya dan lingkungan sekolah, serta 8) aspek-aspek administrasi lainnya (administrasi persuratan dan pengarsipan) dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan. Dalam pelaksanaan supervisi manajerial, pengawas madrasah dapat menerapkan teknik supervisi individual dan kelompok. Teknik supervisi individual di sini adalah pelaksanaan supervisi yang diberikan kepada kepala sekolah atau personel lainnya yang mempunyai masalah

---

[183] M. Musfiqon & Moch. Bahak Udin, *Menjadi Pengawas Profesional,* Sidoarjo: Nizamia Learning Center, 2015, 48.

khusus dan bersifat perorangan. Teknik supervisi kelompok adalah satu cara melaksanakan program supervisi yang ditujukan pada dua orang atau lebih. Kepala-kepala sekolah/madrasah yang diduga, sesuai dengan analisis kebutuhan, memiliki masalah atau kebutuhan atau kelemahan-kelemahan yang sama di kelompokkan atau di kumpulkan menjadi satu/bersama-sama. Kemudian kepada mereka diberikan layanan supervisi sesuai dengan permasalahan atau kebutuhan yang mereka hadapi.[184]

Supervisi Manajerial adalah kegiatan profesional yang dilakukan oleh pengawas madarasah dalam rangka membantu kepala madrasah, guru, dan tenaga kependidikan lainnya guna meningkatkan mutu dan efektivitas penyelenggaraan pendidikan dan pembelajaran. Supervisi Manajerial menitik beratkan pada pengamatan pada aspek-aspek pengelolaan dan administrasi madrasah yang berfungsi sebagai pendukung terlaksananya pembelajaran. Sasaran supervisi manajerial adalah meningkatkan manajemen sekolah melalui peningkatan kemampuan administratif tenaga kependidikan atau personil madrasah lainnya dalam melaksanakan tugas-tugas yang mendukung terlaksananya proses pembelajaran dan peningkatan mutu di madrasah. Hal ini dilakukan setiap pengawas pada sekolah atau madrasah yang menjadi binaannya. Pengawasan manajerial erat hubungannya dengan pembinaan pengawas terhadap akreditasi sekolah yang meliputi delapan Standar Nasional Pendidikan.

---

[184] Piet A.Sahertian*, Konsep Dasar dan Tekhnik Supervisi,* Jakarta : Rineka Cipta, 2008, 52.

Dalam melaksanakan fungsi supervisi manajerial, pengawas sekolah/madrasah berperan sebagai: (1) kolaborator dan negosiator dalam perencanaan, koordinasi, pengembangan manajemen sekolah, (2) asesor dalam mengidentifikasi kelemahan dan menganalisis potensi sekolah, (3) pusat informasi pengembangan mutu sekolah, dan (4) evaluator terhadap pemaknaan hasil pengawasan.[185]

Permasalahan dalam pelaksanaan supervisi pendidikan terkait sumber daya guru di sekolah adalah rendahnya motivasi guru untuk di supervisi karena guru cenderung memandang negatif supervisi yang mengasumsikan bahwa supervisi merupakan model pengawasan terhadap guru dengan menekan kebebasan guru untuk menyampaikan pendapat dan juga guru senior cenderung menganggap supervisi merupakan kegiatan yang tidak perlu karena menganggap bahwa telah memiliki kemampuan dan pengalaman yang lebih, jadi di sini di perlukan peran kepala sekolah dalam memahami dan melaksanakan supervisi pendidikan secara efektif.

Kepala sekolah diharapkan memahami dan mampu melaksanakan supervisi karena keterlibatan guru sangat besar mulai dari tahap perencanaan sampai dengan analisis keberhasilannya. Salah satu usaha untuk meningkatkan kualitas guru ialah melalui proses pembelajaran dan guru merupakan komponen sumber daya manusia yang harus dibina dan dikembangkan secara terus menerus agar dapat melaksanakan fungsinya secara profesional. Pelaksanaan supervisi yang

[185] Daryanto, dan Tutik Rachmawati, *Supervisi Pembelajaran*, Yogyakarta: Gava Media, 2015, 106.

diasumsikan merupakan pelayanan pembinaan guru diharapkan dapat memajukan dan mengembangkan pengajaran agar guru dapat mengajar dengan baik dan berdampak pada belajar siswa, serta guru pada dasarnya tidak membenci supervisi, tetapi tidak suka terhadap gaya supervisor.

Jadi agar pelaksanaan supervisi dan pendidikan dapat berjalan dengan baik maka kepala sekolah dan juga supervisor harus melibatkan guru dalam perencanaan pelaksanaan supervisi agar guru dapat mengetahui manfaat supervisi baginya, dan juga gaya supervisor yang tidak otoriter sehingga dengan begitu guru tidak memandang negatif supervisi dan semakin termotivasi dalam meningkatkan keprofesionalannya, dengan begitu dapat berkembangnya pembelajaran tercapainya tujuan pendidikan.

C. Aplikasi Supervisi Pada Pondok Pesantren

1. Metode Pendekatan Kolaboratif

Pendekatan kolaboratif adalah cara pendekatan yang memadukan cara pendekatan direktif dan non direktif menjadi pendekatan baru.[186] Pada pendekatan ini baik supervisor maupun guru bersama-sama, bersepakat untuk menetapkan struktur, proses dan kriteria dalam melaksanakan proses percakapan terhadap masalah yang dihadapi guru. Perilaku supervisor adalah sebagai berikut: menyajikan, menjelaskan, mendengarkan,

[186] Binti Maunah, *Supervisi Pendidikan Islam*, Yogyakarta: Teras, 2009, 140.

memecahkan masalah, dan negosiasi. Pendekatan ini biasa digunakan oleh supervisor untuk mensupervisi kepada guru yang profesional.[187]

2. Teknik Supervisi Akademik

a. Teknik Supervisi Individu

Teknik supervisi individual adalah supervisi yang diberikan kepada guru tertentu yang mempunyai masalah khusus dan bersifat perorangan, antara lain:

1) Kunjungan santri

Dalam kegiatan ini kepala pondok pesantren masuk kedalam ruangan kelas dengan membawa instrumen penilaian supervisi. Untuk melihat kesiapan dalam pelaksanaan proses pembelajaran. Seperti memeriksa kelengkapan administrasi pembelajaran absensi, instrumen penilaian. Selain administrasi kepala pondok pesantren

2) Observasi santri

Dalam pelaksanaan observasi kelas yang dilakukan kepala sekolah dan pengasuh pondok pesantren dilakukan dengan tidak terjadwal. Sewaktu-waktu kepala sekolah dan pengasuh

---

[187] Muh. Banari, Supervisi Akademik Kepala sekolah dan Pengasuh Pondok Pesantren Dalam Meningkatkan Proses Pembelajaran Pendidikan Agama Islam. *Jurnal Ilmiah Pendidikan Islam*, Vol. 2, No. 1. 2019.

pondok pesantren langsung datang ke kelas untuk melihat guru yang sedang mengajar.

3) Pertemuan Individu

Dalam pertemuan individu memanggil pendidik yang mempunyai permasalahan dalam proses pembelajaran di tempat yang sudah di sepakati. Dalam pertemuan ini kepala sekolah dengan guru, pengasuh pondok pesantren dengan guru bersama-sama berdiskusi mencari solusi jalan keluar terhadap masalah yang dihadapi guru tersebut. Selain itu kepala sekolah dan pengasuh pondok pesantren memberikan bimbingan dan memotivasi agar ada perbaikan dalam proses pembelajaran.[188]

3. Teknik supervisi kelompok

Teknik supervisi kelompok adalah satu cara melaksanakan program supervisi yang ditujukan pada dua orang atau lebih, memiliki masalah atau kebutuhan atau kelemahan-kelemahan yang sama dikumpulkan menjadi satu/bersama-sama.

a. Mengadakan rapat

Rapat merupakan salah satu kegiatan supervisi kelompok yang dilakukan oleh kepala sekolah maupun dari pengasuh pondok untuk memberikan bimbingan

---

[188] Muh. Banari, "Supervisi Akademik Kepala Sekolah dan Pengasuh Pondok Pesantren Dalam Meningkatkan Proses Pembelajaran Pendidikan Agama Islam". *Jurnal Ilmiah Pendidikan Islam*, Vol. 2, No. 1. 2019

dan pemecahan masalah yang ada dalam pelaksanaan proses pembelajaran. Dalam rapat ini semua permasalahan yang berkaitan dalam pembelajaran di munculkan kemudian dibahas secara bersama untuk memberikan penyelesaian.

b. Mengadakan pelatihan

Mengadakan pelatihan merupakan salah satu cara dari membantu pendidik dalam mengembangkan kompetensi tertentu yang dianggap masih rendah. Tujuan dari mengikutkan guru dalam pelatihan ini adalah untuk meningkatkan kompetensi guru agar lebih baik sehingga dalam pengolahan proses pembelajaran akan meningkat. Secara otomatis apabila proses pembelajaran meningkat akan mempengaruhi dari hasil pembelajaran.[189]

Problematika supervisi di pondok pesantren adalah: Problem pada peserta santri, yaitu: 1) kurangnya kedisiplinan santri dalam mengikuti kegiatan. 2) kurangnya pemahaman santri terhadap materi yang diberikan pengajar. b) Problem pada sarana dan prasarana, yaitu: minimnya sarana dan prasarana sehingga membuat kegiatan pembelajaran tidak efektif dan efisien. Seperti sarana ibadah dan perpustakaan dijadikan satu kelas yang masih kekurangan peralatan.

Upaya pondok pesantren adalah a) melakukan kerjasama dengan pihak asrama, seperti mengusir para

---

[189] Muh. Banari, "Supervisi Akademik Kepala Sekolah dan Pengasuh Pondok Pesantren Dalam Meningkatkan Proses Pembelajaran Pendidikan Agama Islam". *Jurnal Ilmiah Pendidikan Islam*, Vol. 2, No. 1. 2019

santri pada pukul 06.50, semuanya harus sudah meninggalkan asrama, menegaskan kembali peraturan yang mereka terapkan. b) memberikan serupa jenis hukuman bagi para siswa yang melanggar peraturan di sekolah atau datang tidak tepat pada waktunya. Kemudian memberikan motivasi betapa pentingnya waktu, dan kedisiplinan. Jika kedisiplinan ditanam dari kecil maka hingga dewasa maka hidup kita akan teratur. c) Membuat proposal dengan tujuan mengatasi minimnya sarana dan prasarana. d) Memotivasi santri agar tetap semangat belajar dengan menggunakan dan memanfaatkan sarana dan prasarana yang ada.



PENUTUP

Pendidikan di Indonesia diharapkan dapat menghasilkan peserta didik yang berprestasi akademik dan non akademik, sehingga dapat bersaing dalam kanca nasional maupun internasional. Keberhasilan supervisi pendidikan dapat diukur melalui peningkatan prestasi akademik dan non akademik.

Supervisi pendidikan berperan penting dalam mengawasi kegiatan jalannya pendidikan, memperbaiki kekurangan dan kesalahan dalam proses pendidikan, perencanaan, pembinaan, dan pengawasan untuk meningkatkan kualitas pendidikan di Indonesia.

Dalam dunia pendidikan supervisi pendidikan sangat penting dan harus ada di setiap jenjang pendidikan yang dilaksanakan secara berkesinambungan agar dapat meningkatkan kualitas pendidikan di Indonesia melalui prestasi akademik dan non akademik serta mencapai tujuan pendidikan nasional.

Supervisi pendidikan merupakan proses bantuan bagi guru dalam mengembangkan kemampuannya yang meliputi pengetahuan, keterampilan mengajar dan komitmen atau motivasi guru. Jadi tujuan supervisi berkenaan dengan aspek kognitif, psikomotor, dan afektif adalah membantu memperbaiki dan meningkatkan pengelolaan sekolah/madrasah sehingga tercapai kondisi pembelajaran yang sebaik-baiknya. Menurut Hariwung, tujuan supervisi pendidikan adalah sebagai pengendalian kualitas, pengembangan profesional, dan memotivasi guru. Supervisi sebagai pengendalian kualitas, artinya supervisor harus bertanggung jawab memonitor proses pembelajaran di

sekolah/madrasah dengan cara berkunjung ke kelas, serta berkonsultasi dengan guru yang dapat diharapkan mampu menilai dan memahami kemampuan siswa.

Supervisi yang baik adalah yang mampu merefleksikan multi tujuan tersebut. Supervisi tidak akan berhasil jika hanya memperhatikan salah satu tujuan saja dengan mengesampingkan tujuan yang lain. Jadi dapat dipahami, bahwa tujuan supervisi pendidikan adalah perbaikan dan perkembangan proses pembelajaran yang dilakukan guru secara total, ini berarti tujuan supervisi tidak hanya untuk memperbaiki mutu mengajar guru, tetapi juga membina profesionalisme guru dalam arti luas, termasuk di dalamnya pengadaan fasilitas-fasilitas, pelayanan kepemimpinan, dan pembinaan hubungan yang baik kepada semua pihak yang terkait.

Kemampuan guru dalam pembelajaran di sekolah/madrasah adalah penguasaan dan pengembangan materi atau bahan ajar, metode pembelajaran, media pembelajaran, dan evaluasi pembelajaran. Keempat unsur tersebut tidak berdiri sendiri, tetapi saling berhubungan dan saling mempengaruhi satu sama lainnya. Guru sebagai pendidik tidak hanya berkenaan dengan penyampaian ilmu pengetahuan tetapi juga menyangkut pengembangan kepribadian dan pembentukan nilai-nilai etika dan estetika para siswa dalam menghadapi tantangan hidup masyarakat. Jadi, dapat disimpulkan bahwa fungsi utama supervisi pendidikan bukan sekedar perbaikan pembelajaran saja, tetapi untuk mengkoordinasi, membimbing, menstimulasi, dan mendorong ke arah pertumbuhan profesionalisme guru.



DAFTAR PUSTAKA

Aedi, Nur. *Manajemen Pendidik & Tenaga Pendidikan*. Yogyakarta: Gosyen Publishing, 2016.

Afriani Arif, "Meningkatkan Kompetensi Kepala Sekolah dalam Melaksanakan supervisi Akademik melalui pendampingan PRODEP di sekolah binaan SMP Muhammdiyah 2 Gorontalo". *Pedagogika: Jurnal Ilmu Pendidikan*. Volume 8 Nomor 1 Maret 2007.

Ahmad, Syarwani. *Profesi Kependidikan dan Keguruan*. Yogyakarta: Deepublish, 2020.

Arikunto, Suharsimi. *Manajemen Pendidikan*, Yokyakarta: Aditya Media, 2008.

Asf, Jasmani, *Supervisi Pendidikan (Terobosan Baru Dalam Peningkatan Kinerja Pengawas Sekolah dan Guru,* Yogjakarta: Ar-ruzz Media, 2013.

Asmani, Jamal Ma'ruf, *Tips Efektif Supervisi Pendidikan Sekolah*, Yogjakarta: Diva Press, 2012.

Bafadal, Ibrahim. *Dasar-Dasar Manajemen dan Supervisi*. Jakarta: Bumi Aksara, 2005.

Bradley Setiyadi, *Supervisi dalam Pendidikan,* Purwodadi: CV Sarnu Untung, 2020.

Burhanuddin dan Maisyaroh, *Manajemen Pendidikan: Analisis Substantif dan Aplikasinya dalam Institusi Pendidikan*. Malang: Penerbit Universitas Negeri Malang, 2003.

Burhanudin, Yusak, *Administrasi Pendidikan*, Bandung: CV Pustaka Setia, 1998.

Cucun Sunaengsih. 2017. Buku Ajar Pengelolaan Pendidikan. Sumedang: UPI Sumedang Press.

Daryanto, dan Tutik Rachmawati, *Supervisi Pembelajaran*, Yogyakarta: Gava Media, 2015.

Depdiknas. 2008. *Metode dan Teknik Supervisi*. Jakarta: Direktorat Tenaga Kependidikan, Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu, Pendidik Dan Tenaga Kependidikan.

Dila, Hade, "Konsep Dasar, Fungsi dan Peranan Supervisi Pendidikan," *Padang,* April 4, 2018, https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://osf.io/t9g8m/download%3Fformat%3Dpdf&ved=2ahUKEwj7IPWx_PD6AhUxXWwGHeeiC54QFnoECAwQAQ&usg=AOvVaw2CXna6o1KHOVZNzFQYtOlv.

Dini, Ahmad, *Supervisi Kepala Madrasah*, Jakarta: Kreasi Cendekia Pustaka, 2019.

Djamarah, Syaiful. *Peningkatan Profesional Guru*. Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2002.

Elfira, H. "Peran Pengawas Madrasah Dalam Melaksanakan Supervisi Akademik dan Supervisi Manajerial Untuk Membina Profesionalitas Pendidik di MAN Yogyakarta 1" (Universitas Islam Indonesia, 2017),5. http://Hdl.Handle.Net/123456789/12131.

Etek, Yurnalis, *Supervisi Akademik dan Evaluasi Pengajaran*, Jakarta: Transmisi Media, 2008.

Faozan, Ahmad, *Peningkatan Kinerja Guru,* Serang: CV Sarnu Untung, 2020.

Grasia, Eventia Anne. *Proses dan Teknik Supervisi Pendidikan*. Jurnal Universitas Negeri Padang. 2012.

Gunawan Ary, *Administrasi Sekolah (Administrasi Pendidikan Mikro)*, Jakarta: Rineka Cipta, 2002.

Hamrin, *Sukses Menjadi Pengawas Sekolah Tips dan Strategi Jitu Melaksanakan Tugas.* Yogyakarya: Samudra Biru, 2011.

Herabuddin. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan.* Penerbit CV. Pustaka Setia Bandung, 2009.

Hidayat and Machali. *Pengelolaan Pendidikan, Konsep, Prinsip, dan Aplikasi dalam Mengelola Sekolah dan Madrasah.* Yogyakarta: Penerbit Kaubaka, 2012.

Hidayat, *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan*, Banten: Yayasan Pendidikan dan Sosial Indonesia Maju, 2019.

Ickom. "Ruang-lingkup-supervisi-pendidikan," (blog). Oktober 24, 2016, http://blogspot.com/2016/24/how-do-you-revise.html.

Iskandar and Muthar. *Orientasi Baru Supervisi* Pendidikan. Jakarta: Gaung Persada Press, 2009.

Jelantik, Ketut. *Mengenal Tugas Pokok dan Fungsi Pengawas Sekolah Sebuah Gagasan Menuju Perbaikan Kualitas Secara Bekelanjutan.* Yogyakarta: Deepublish, 2018.

Kasman, *Manajemen dan Supervisi Pendidikan Islam*, Boyolali: Madina Publisher, 2021.

Kemendikbud, *Buku Kerja Pengawas Sekolah Pendidikan Dasar dan Menengah*, Jakarta: Kemendikbud, 2017.

Kemendikbud, *Supervisi Manajerial dan Supervisi Akademik*, Jakarta: Kemendikbud, 2013.

Kristiawan and Yuyun. *Supervisi Pendidikan.* Bandung: Alfabeta, 2019.

Leonard, Wingston, et.al, *Supervisi Akademik Pendidikan Sekolah Dasar*, Yayasan Kita Menulis, 2021.

Mahanis, Juni, *Administrasi Pendidikan Islam,* Surabaya: Global Aksara Press, 2021.

Maunah, Binti, *Supervisi Pendidikan Islam*, Yogyakarta: Teras, 2009.

Maunah, Binti. *Supervisi Pendidikan Islam: Teori dan Praktik*. Yogyakarta: Teras. 2008.

McClelland, DC, RE Boyatzis, *Pola Motif Kepemimpinan dan Keberhasilan Jangka Panjang Dalam Manajemen*. Jurnal Psikologi Terapan, 1982.

Minarti dan Sri, *Manajemen Sekolah: Mengelola Lembaga Pendidikan Secara Mandiri, Cet.* 11. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2012.

Morris, Lynn Lyons and Carol Taylor Fitz-Gibbon. *Evaluatior's Handbook*. BeverlyHills, CA: Sage Publication, 1978.

Mudyadaharjo, *Pengantar Pendidikan*. Jakarta: Penerbit PT. Raja Grafindo Persada, 2002.

Mufidah, Lukluk Nur. *Supervisi Pendidikan*. Jember: Center for Society Studies, 2008.

Muh. Banari, Supervisi Akademik Kepala sekolah dan Pengasuh Pondok Pesantren Dalam Meningkatkan Proses Pembelajaran Pendidikan Agama Islam. *Jurnal Ilmiah Pendidikan Islam*, Vol. 2, No. 1. 2019.

Muktar dan Iskandar, *Orientasi Baru Supervisi Pendidikan*. Jakarta: Divapress, 2012.

Mulyasa E, *Kurikulum Yang Sempurna, Cet.* 1. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2006.

Mulyasa, E. *Menjadi Guru Profesional: Menciptakan Pembelajaran Kreatif dan Menyenangkan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2011.

Mulyasa, E., *Standar Kompetensi dan Sertifikasi Guru*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya Offset, 2012.

Mulyasa, *Manajemen dan Kepemimpinan Kepala Sekolah. Ed.1 Cetakan ke-2*, Jakarta: Bumi Aksara, 2012.

Mulyasa, *Menjadi Kepala Sekolah Profesional*, Bandung: Rosda Karya, 2003.

Musfiqon, M. & Moch. Bahak Udin, *Menjadi Pengawas Profesional,* Sidoarjo: Nizamia Learning Center, 2015.

Muslim, Sri Banun. *Supervisi Pendidikan Meningkatkan Kualitas Profesionalisme Guru*. Mataram: Alfabeta, 2010.

Mustafa and Jejen. *Manajemen Pendidikan, Teori, Kebijakan dan Praktik,Ccet. 1*. Jakarta: Prenadamedia Group, 2015.

Muwahid, Shulhan, *Supervisi Pendidikan*, Surabaya: Acima Publishing, 2012.

Nawawi, Hadari, *Administrasi Pendidikan*, Jakarta: Gunung Agung, 1983.

Panduan Kerja Kepala Sekolah, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan. Direktorat Pembinaan

Tenaga Kependidikan. Pendidikan Dasar dan Menengah. 2017.

Pauzi. *Model Pengawas Sekolah yang Berkesan.* Riau: PT. Indragiri Dot Com, 2019.

Peraturan Menteri Pendidikan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor. 12 Tahun 2007 Tentang Standar Kompetensi Pengawas Madrasah/Madrasah.

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 tahun 2007 tentang Pengawas Sekolah dan Madrasah.

Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi nomor 40 tahun 2021 tentang Penugasan Guru sebagai Kepala Sekolah.

Pidarta, Made, *Pemikiran Tentang Supervisi Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, 1992.

Priansa, Donni Juni, *Manajemen Supervisi & Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Bandung: Alfabeta, 2012.

Purwanto, Ngalim, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2016.

Qisom, Shobikhul, *De Javu Kepala Sekolah. Kualita Mediatama*. Surabaya 2018.

Qurtubi, Ahmad, *Administrasi Pendidikan*, Surabaya: CV. Jakad Media Publishing, 2019.

Racmawati and Daryanto. *Supervisi Pembelajaran Inspeksi Meliputi: Controling, Correcting, Judging, Demonstration.* Yogyakarta: Gava Media, 2015.

Rahmadi, "Evaluasi Implementasi Kebijakan Rekrutmen Calon Kepala Sekolah di Lingkungan Dinas Pendidikan Kutai Kertanegara". *Jurnal Gerbang Etam. Balitbangda Kab. Kukar* Vol. 13 No.1 Tahun 2019.

Ramadhan, Ahmad, "Pengaruh Pelaksanaan Supervisi Akademik Pengawas Sekolah dan Supervisi Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru" EST *Jurnal*, 3 (2017), 136-144.

Sagala, Syaiful. *Kemampuan Profesional Pendidik dan Tenaga Kependidikan*. Bandung: Alfabeta, 2009.

Sagala, Syaiful. *Konsep dan Makna Pembelajaran*. Bandung: Alfabeta, 2011.

Sahertian, Piet A., *Konsep Dasar dan Tehnik Supervisi Pendidikan dalam Rangka Mengembangkan SDM*, Jakarta : Rineka Cipta, 2008.

Santosa dan Nusryiwan, *Pengantar Supervisi Akademi*, Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia, 2019.

Sekretariat Negara Republik Indonesia. Undang-undang Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.

Sergiovanni, T.J. *Supervision of Teaching*. Alexandria: Association for Supervision and Curriculum Development, 1982.

Shulhan, Muwahid, *Supervisi Pendidikan Teori dan Terapan dalam Pengembangan SDM Guru*, Surabaya: Acima Publishing, 2012.

Siswanto, Edy, Laily Hidayati, et.al, *Supervisi Pendidikan*, Semarang: Unnes Press, 2021.

Sudjana, *Pengantar Manajemen Pendidikan Luar Sekolah*. Bandung: Nusantara Pers, 1992.

Sudrajat, Akhmad, *Dimensi Kompetensi Supervisi Manajerial Manajerial*. Jakarta: Rineka Cipta, 2008.

Suhardan, Dadang. *Supervisi Profesional Layanan dalam Meningkatakan Mutu Pembelajaran di Era Otonomi Daerah*. Bandung: Alfabeta, 2010.

Sulistyorini*, Supervisi Pendidikan,* Riau: Dotplus Publisher, 2021.

Suprihanto, Julitriarsa, *Manajemen Sumberdaya Manusia*, Jakarta: Salemba, 2002.

Suryosubroto, B. *Manajemen Pendidikan di Sekolah*. Jakarta: PT Rineka Cipta, 2004.

Sutarsih, C, "Supervisi Pendidikan". Dalam Riduwan (Eds.), *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Alfabeta, 2008.

Sutisna, Oteng. *Administrasi Pendidikan Dasar Teoritis Untuk Praktek Profesional*. Bandung: angkasa.

Syarifuddin, *Administrasi Pendidikan*. Medan Perdana Publishing, 2017.

Tan Gusli, Sufyarma, Rifma, "Implementasi Supervisi Manajerial dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Madrasah Ibtidaiyah", *Jurnal Ilmu Pendidikan* 3 No. 5 (April 2021): 4, https://doi.org/10.31004/edukatif.v3i5.945.

Tilaar, H.A.R, *Membenahi Pendidikan Nasional*, Jakarta: Rineka Cipta, 2002.

Tim Dosen Administrasi Pendidikan UPI, *Manajemen Pendidikan Cet.* 1. Bandung: Alfabetha, 2013.

Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 tentang SISDIKNAS.

Usman, Uzer, *Menjadi Guru Profesional*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007.

Utomo, *Buku Ajar Pengelolaan Pendidikan*, Jawa Barat: Nusantara Press, 2021.

Veithzal Rivai, dan Sylviana Murni, *Education Management Analisis Teori dan Praktik,* Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2012, 865.

Wahsumidj. *Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan teoritik dan permasalahanya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2002.

Wijaya, Cece, et.al, *Kemampuan dasar dalam Proses Belajar Mengajar*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 1999.

Yadnya, I Gusti Agung Oka. *Peran Strategis Pengawas Sekolah Menjawab Globalisasi Pendidikan.* Bogor: Guepedia, 2020.

Yuli, *Teknik dan Pendekatan Supervisi Pendidikan* (yulianti200784.blogspot.com).



BIODATA PENYUNTING



Prof. Dr. Hj. MUKNI'AH, M.Pd.I, lahir di Kediri tanggal 11 Mei 1964, alamat di Jl. Gajah Mada XXXI/222 Kaliwates Jember. Pendidikan S-1 ditempuh di Fakultas Tarbiyah IAIN Sunan Ampel Jember, Prodi PAI, Lulus tahun 1989. Pendidikan S-2 di STAIN Jember Prodi Pendidikan Islam Lulus tahun 2010. Kemudian, pendidikan S3 di UIN Maliki Malang, Prodi Manajemen Pendidikan Islam, Lulus Tahun 2016. Jabatan saat ini sebagai Guru Besar dan Dekan FTIK UIN KHAS Jember. Karya-karyanya dapat dilihat pada link berikut: **https://bit.ly/Karya_Mukniah**



Dr. IMRON FAUZI, M.Pd.I, lahir di Desa Mlokorejo Kecamatan Puger Kabupaten Jember Jawa Timur pada tanggal 22 Mei 1987, anak pertama dari tiga bersaudara, pasangan Alm. Bapak H. Abd. Halim dan Ibu Hj. Siti Mutmainnah. Pendidikan S-1 dengan gelar S.Pd.I., didapat di STAIN Jember lulus tahun 2009. Dan S-2 dengan gelar M.Pd.I., didapat di STAIN Jember lulus tahun 2011. Kemudian menyandang gelar Doktor (Dr) bidang Manajemen Pendidikan Islam di UIN Kiai Haji Achmad Siddiq Jember pada tahun 2020. Sejak tahun 2014 diangkat sebagai Dosen Tetap PNS di UIN Kiai Haji Achmad Siddiq Jember. Karya-karyanya dapat dilihat pada link berikut: **https://bit.ly/Karya_Imron**

BIODATA PENULIS



Nama : Choerul Fajar

Tempat/Tanggal Lahir : Bondowoso, 11 Maret 1998

Alamat : Dusun Gabungan Rt. Rw 01.02 Desa Jambe sari, Kec. Jambe sari, Darus Sholah Kab. Bondowoso, Jawa Timur Indonesia.

Riwayat Pendidikan : SDN Tamanan 1
SMP 1 Jambesari
MA Nurul Qarnain
STAI AT Taqwa Bondowoso





Nama	: Muhammad Ma'sum
Tempat/Tanggal Lahir	: Aceh, 04 September 1998
Alamat	: Tanjung Mas Jaya, Rt.Rw. 03.01, Mesuji Timur, Mesuji Lampung.
Riwayat Pendidikan	: SDN 05 Tanjung Mas Jaya
	SMPN 04 Tanjung Mas Rejo
	SMK Darussalam Blokagung
	IAIDA Darussalam Blokagung





Nama	: Muhammad Imam Ghozali
Tempat/Tanggal Lahir	: Jember, 27 Desember 1998
Alamat	: Sidodadi, Tempurejo, Jember
Riwayat Pendidikan	: MI Hidayatul Mubtadin
	MTS Hidayatul Mubtadin
	SMA Darussalam
	IAIDA Darussalam





Nama	: Ummu Atika Dwi Dayanti Rachman
Tempat/Tanggal Lahir	: Jember, 18 Maret 1999
Alamat	: Pondok Joyo, Semboro, Jember
Riwayat Pendidikan	: SDN Pondok Joyo 1
	MTS Zainul Hasan Genggong 1
	MA Zainul Hasan Genggong 1
	UIN KHAS Jember





Nama	: Bidayatul Hidayah
Tempat/Tanggal Lahir	: Jember, 24 Juni 1989
Alamat	: Jl. Pondok Pesantren Kyai Syarifuddin Dusun Wetan Sepuran Rt.Rw. 15.06 Wonorejo 67358 Lumajang
Riwayat Pendidikan	:SD Islam Pasuruan
	MTS Bangil Salafiyah
	MA Tarbiyatu Nasyi'at Cukir Jombang
	IAIS Syarifuddin Wonorejo Lumajang





Nama	: Anzilni Firdaus
Tempat/Tanggal Lahir	: Jember, 14 September 1998
Alamat	: Bringin Lawang Jenggawah
Riwayat Pendidikan	: SDN Jenggawah 02
	MTs Ma'arif NU Jenggawah
	SMA Nuris Jember
	UIN KHAS Jember





Nama	: M. Ilmil Zawawi
Tempat/Tanggal Lahir	: Jember, 04 April 2000
Alamat	: Jl. Diponegoro No.23 Rt. Rw. 01. 08 Balung Kulon Balung Jember
Riwayat Pendidikan	: TK Al Hidayah Balung Kulon 01
	MI Nuris 01 Balung Kulon
	MTs Negeri 2 Jember
	MA Unggulan Nuris Jember
	UIN KHAS Jember





Nama	: Mamluatul Maghfiroh
Tempat/Tanggal Lahir	: Lumajang, 23 Desember 1991
Alamat	: Rt. Rw 12.93 Desa Jarit Kec. Candipuro Kab. Lumajang
Riwayat Pendidikan	:TK Muslimat NU Jarit
	MI Nurul Islam Jarit
	MTs Al Amiriyah Blokagung Banyuwangi
	MA Darunnajah Lumajang
	IAI Syarifuddin Lumajang





Nama	: Nur Aqidatul Izzah
Tempat/Tanggal Lahir	: Banyuwangi, 16 Juni 2000
Alamat	: Tamika Papua
Riwayat Pendidikan	: SDIT Permata Papua
	SMPIT Permata Papua
	SMA Negeri 2 Mimika
	UIN Khas Jember





Nama	: Mochammad Rizal Agus Hibatullah
Tempat/Tanggal Lahir	: Jember, 13 Agustus 1998
Alamat	: Jl. Manggar Gg. Dahlia 32 Lingk. Gebang Poreng Kec. Patrang Kab. Jember
Riwayat Pendidikan	: TK MAN 2 Jember
	MIMA 01 KH. Shiddiq
	SMP Plus Darus Sholah
	MAN 1 Jember
	UIN KHAS Jember





Nama	: Evi Maghfiroh
Tempat/Tanggal Lahir	: Lumajang, 15 November 1998
Alamat	: Condro Pucangranggah Pasirian Lumajang
Riwayat Pendidikan	: SDN Condro 02 Pasirian
	MTs Unggulan Syarifuddin
	MA Syarifuddin Lumajang
	IAIS Syarifuddin Lumajang





Nama	: Tatag Kukuh Pratama
Tempat/Tanggal Lahir	: Probolinggo, 19 Agustus 1999
Alamat	: Kraksan Probolinggo
Riwayat Pendidikan	: MINU Kraksan
	MTs Negeri 2 Probolinggo
	MA Nurul Jadid
	UIN KHAS Jember





Nama	: Dwi Nofiyanata
Tempat/Tanggal Lahir	: Jember, 09 November 1993
Alamat	: Dusun Gumuk Rase RT. Rw 02.02 Kemuningsari Kidul Jenggawah
Riwayat Pendidikan	: SDN 03 Bangsalsari
	SMPN 01 Bangsalsari
	SMAN Rambipuji
	UIN KHAS Jember








N U
نهضة العلماء
١٣٤٤
1926



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

KH ACHMAD SIDDIQ

JEMBER



Klik Media

Jl. Bromo 302 RT. 1 RW. 3, Kebonagung, Sukodono,
Kabupaten Lumajang, Jawa Timur 67352

kmedia.id

klikmedialumajang@gmail.com

kmedia.id

KlikMedia